

CORPORATE MEDIA GOVERNANCE

CORPORATE AUTHORITY

2011

Cover Foto: Associated Press/Reporters/Gerald Herbert

Vormgeving en opmaak: Brigitte van Loon, ANIMA MIA, Rotterdam, Nederland

Eindredactie: Writers Academy, Rotterdam, Nederland

Uitgever: Corporate Authority, Rotterdam, Nederland

Drukwerk: Bopress BV, Oosterwijk, Nederland

ISBN: 978 90 8891 270 2

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van de Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de uitgever. Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatie- of andere werken, in welke vorm dan ook, dient men zich tot de uitgever te wenden. Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg, kan noch de redactie, noch de auteur, noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave. Tevens kunnen noch de redactie, noch de auteur, noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die mogelijkterwijs voortvloeit uit handelingen die gebaseerd zijn op afwegingen in relatie tot deze uitgave.

CORPORATE MEDIA GOVERNANCE

PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van
de graad van Doctor aan de Universiteit Leiden,
op gezag van Rector Magnificus prof.mr. P.F. van der Heijden,
volgens besluit van het College voor Promoties
te verdedigen op 10 mei 2011
klokke 15.00 uur.

door

Petrus Cornelis Kempen

geboren te Rotterdam
in 1960

PROMOTIECOMMISSIE

Promotor:

Prof.dr. E.J. van Alphen

Overige leden:

Prof.dr. T. van Haaften

Prof.dr. F.W.A. Korsten

Prof.dr. J. Bossert (Universiteit Nyenrode)

Dr. Y. Horsman

VOOR

Natasia
Carice & Cameron

DANKWOORD

De schoonheid van het leven ligt doorgaans niet opgesloten in dingen die zonder slag of stoot tot stand komen. Op het pad dat leidt naar uitkomsten die je als individu in eerste instantie niet kan overzien, is het dan ook goed om ervaringen te delen met anderen, kennis uit te wisselen, gecorrigeerd te worden en bemoedigende woorden te ontvangen op de momenten dat je die nodig hebt. Op het pad dat heeft geleid tot dit proefschrift heb ik veel kunnen delen en ben ik velen dankbaarheid verschuldigd.

Het is de Universiteit Leiden die mij heeft doen inzien dat het niet louter de letters, spaties en cijfers zijn die het leven waardevol maken, maar juist de interpretatie daarvan en de interactie die er tussen mensen door wordt opgeroepen. Mijn dank gaat dan ook uit naar mijn Alma Mater die mij meer dan alleen feitelijke kennis heeft bijgebracht.

Gedurende het onderzoek naar corporate media governance heb ik gesproken met functionarissen uit een groot aantal organisaties. Hen is vertrouwelijkheid toegezegd zodat zij onbevangen over het onderwerp konden communiceren. Ik zal aan deze kant van het spectrum dus niemand bij naam noemen, maar mijn dank voor hun medewerking is er niet minder om. Mijn dank gaat ook uit naar innovatiedeskundige Monique van der Hoeven en ICT-deskundige Remko Spaans voor hun rol bij het tot stand brengen van de Corporate Media Scorecard. Leo Krüger heeft een kritische, maar constructieve opstelling getoond bij de zakelijke begeleiding van dit proefschrift. Ik dank uiteraard de leden van de promotiecommissie die het proefschrift beoordeelden. Ik ben veel dank verschuldigd aan mijn promotor prof. dr. Ernst van Alphen die mij met toewijding en waardigheid over het pad van de promotie heeft geleid.

Tot slot een speciaal dankwoord voor mijn moeder:
Maria Louwrina Helena Kempen-Terlouw.

INHOUDSOPGAVE

DEEL I ORIËNTATIES 11

Hoofdstuk 1	Communicatiemaatschappij	13
Hoofdstuk 2	Methodologie en Validiteit	25
Hoofdstuk 3	Mediacommunicatie: een functionele indeling	47
Hoofdstuk 4	Corporate Mediaproces	57
Hoofdstuk 5	Corporate Media Management	67
Hoofdstuk 6	Corporate Media Governance	77

DEEL 2 HET ONDERZOEKSPROCES 89

Hoofdstuk 7	Observaties	91
Hoofdstuk 8	Literatuurexploraties	97
Hoofdstuk 9	Interviews	109

DEEL 3 DE CORPORATE MEDIA SCORECARD 121

Hoofdstuk 10	Methode of Instrument?	123
Hoofdstuk 11	Het Ontwikkelingsproces	133
Hoofdstuk 12	Onderdelen van de Corporate Media Scorecard	149
12.1	Organisatiegegevens	149
12.2	Corporate Mediapositie	152
12.3	Corporate Media-ervaringen	156
12.4	Corporate Mediacompetenties	161
12.5	Corporate Mediabereik	164
12.6	Corporate Mediarisicoprofiel	166
12.7	Corporate Mediarisicomangement	170
12.8	Corporate Mediaregie	176

12.9	Corporate Mediaplanning	181
12.10	Corporate Mediadoelstellingen	185
12.11	Corporate Mediabeleid	188
12.12	Corporate Mediastrategie	192
12.13	Corporate Mediabudget	196
12.14	Corporate Media Issuesmanagement	199
12.15	Corporate Media-instrumenten	205
12.16	Corporate Media E-management	209
12.17	Corporate Mediacrisismanagement	215
12.18	Corporate Media-evaluatie	221
12.19	Proactief Corporate Media Management	224
Hoofdstuk 13	Corporate Media Rapport	229
Hoofdstuk 14	Tot Slot	249

DEEL 4	COMPLEMENT	253
--------	------------	-----

Noten	255
Bronnen	271
Samenvatting (Engels)	281
Stellingen	285
Curriculum vitea	287
Bijlage (separaat)	Integraal overzicht Corporate Media Scorecard

DEEL I | ORIËNTATIES

- Communicatiemaatschappij
- Methodologie en Validiteit
- Mediacommunicatie: Een functionele indeling
- Corporate Media Proces
- Corporate Media Management
- Corporate Media Governance

De wereld is een communicatiemaatschappij geworden. Radio, televisie, internet, satellietverbindingen, e-mails, mobiele telefonie, kranten, vakbladen, elektronische nieuwsbrieven, het is een kleine greep uit de communicatiemiddelen die dagelijks worden ingezet om informatie en nieuws te maken en te verspreiden. Of het nu in gedrukte vorm is, digitaal of audiovisueel, de hoeveelheid informatie die ons dagelijks bereikt, is duizelingwekkend. De snelheid waarmee dat gebeurt eveneens. We spreken in dit verband zelfs over de transparantie van de samenleving: Moderne communicatiemiddelen en de media hebben de wereld doorzichtig gemaakt. Er is nauwelijks nog iets wat verborgen blijft voor de samenleving.

De moderne communicatiemiddelen en de media¹ hebben de wereld tegelijkertijd kleiner én groter gemaakt. Kleiner omdat we tegenwoordig op vele manieren *real time* kunnen communiceren met anderen waar dan ook ter wereld. Groter omdat grenzen zijn vervaagd. De wereld is geglobaliseerd. Een *global village* geworden; Veel sneller en dynamischer dan in voorgaande perioden in onze geschiedenis het geval was. Speelde het leven zich voor veel mensen vroeger grotendeels af in de plaats of regio waar ze waren geboren, tegenwoordig vliegen we in een half etmaal naar een ander continent op de aardbol. En met onze computer kunnen we inzoomen op willekeurige objecten aan de andere kant van de wereld.

De communicatiemaatschappij heeft onder invloed van audiovisuele ontwikkelingen, digitalisering en automatisering greep gekregen op veel facetten van ons dagelijkse bestaan. De televisie brengt ingrijpende beelden van over de hele wereld onze huiskamers binnen. Via internet is de informatie die erop wordt geplaatst meteen wereldwijd beschikbaar. Op e-mails hoeft geen postzegel meer en die post is niet meer dagenlang onderweg, maar wordt razendsnel bezorgd in je persoonlijke digitale mailbox. Moderne drukpersen zorgen ervoor dat kranten, op verschillende plaatsen met afwijkende redactionele inhoud in hoge oplagen kunnen

worden gedrukt en gedistribueerd. Op safari of in onherbergzame streken werkt de mobiele telefoon vaak net zo feilloos als in de binnenstad van New York, Londen of Parijs. De Amerikaanse nieuwszender CNN heeft mobiele zendapparatuur ter grootte van een koffer waarmee vanuit de meest exotische uithoeken live verslag kan worden gedaan. We kunnen geen zaken meer doen zonder de elektronische snelweg. We rekenen op online beurskoersen en eisen dat koersgevoelige informatie voor iedereen op hetzelfde moment beschikbaar is. Waar ook ter wereld. Is dat niet zo dan kan de onderneming in kwestie daarvoor aansprakelijk worden gesteld en omvangrijke claims tegemoet zien.

De communicatiemaatschappij is allesomvattend geworden. Berichtengeving kent geen grenzen meer. Nieuws dient zich in allerlei vormen en op allerlei tijdstippen aan. Het mediabedrijf was altijd al een volcontinu bedrijf, maar zit tegenwoordig nog meer op alle gebeurtenissen dan vroeger. De media volgen het nieuws niet alleen, ze maken het ook.² Gebeurtenissen, personen, bedrijven, overheden worden stevast onder een vergrootglas gelegd. Er is sprake van een enorme mediadruk. Een mediadruk die blijft. Deze manifesteert zich niet elke dag op hetzelfde moment op dezelfde plek, maar is wel permanent dreigend aanwezig. Mediadruk is een aspect van het dagelijks leven geworden. Individuele functionarissen, bedrijven, overheden, non-profitorganisaties, intermediaire instellingen, allemaal weten ze dat als er iets gebeurt, de media er bovenop duiken. Om het nieuws te volgen, maar ook om nog meer nieuws te maken. Uit maatschappelijk en democratisch oogpunt volkomen legitiem en noodzakelijk, maar ook lastig en soms zelfs gevaarlijk om mee om te gaan. Wat klein begint, kan mede onder invloed van de mediadruk uitgroeien tot iets met een explosieve lading.

De media – zo luidt een veel gehoorde stelling – kunnen reputaties maken, maar ook breken. Dit wetende, lijkt het voor bedrijven, overheden en instellingen essentieel om in hun bedrijfsvoering nadrukkelijk aandacht te besteden aan reputatiemanagement en als onderdeel daarvan, of misschien wel in aansluiting daarop, aan corporate media management. Uit deze publicatie zal echter duidelijk worden dat adequate aandacht van bedrijven, overheden en instellingen voor corporate media management in de meeste gevallen achterwege blijft. Ondanks dat de

communicatiemaatschappij grote vormen heeft aangenomen, zijn bedrijven, overheden en instellingen niet altijd met hun tijd meegegaan op het vlak van hun corporate media management. Dit blijkt niet of nauwelijks professioneel te zijn georganiseerd. Aan de ene kant logisch omdat het niet tot de core business behoort. Aan de andere kant realiseren veel organisaties zich wel degelijk dat als er iets gebeurt, ze juist op het vlak van de corporate mediacontacten kwetsbaar zijn. Een kwetsbaarheid die onder invloed van technologische ontwikkelingen ook nog eens andere vormen en een andere intensiteit heeft aangenomen. Wat vroeger werd aangeduid als ‘perscontacten’ (contacten met de schrijvende pers) is door de technologische revolutie opgeschoven naar ‘mediacontacten’ omdat informatie niet alleen meer bekend wordt gemaakt door middel van de drukpers, maar ook via modernere kanalen als radio, televisie en de elektronische snelweg.³ Onder invloed van wat wel wordt genoemd de ‘derde technologische revolutie (de informatie- en communicatierevolutie) kan onder het woord medium niet meer alleen worden volstaan met een verwijzing naar ‘de journalistiek’. Informatieverspreiding kan tegenwoordig immers ook via de computer, zonder tussenkomst van de professionele journalistiek. Weblogs, Twitter, Hyves, Windows Live Messenger, LinkedIn, forums, chatten, het zijn allemaal podiums geworden waar iedereen op elk gewenst moment informatie kan verspreiden. Informatie kan via de elektronische kanalen terechtkomen bij de journalistieke media en langs die weg de publieke opinie eveneens beïnvloeden. Nieuwe media kunnen dus secundair ook een journalistieke impact hebben.⁴

De journalistieke media worden voor het beïnvloeden van de publieke opinie een grote macht toegedicht.⁵ Een macht waarvan bedrijven, overheden en instellingen doorgaans het gevoel hebben dat deze – voornamelijk op het vlak van de corporate communicatie – eerder tegen hen wordt gebruikt, dan een positieve uitwerking heeft.⁶ Dit is een van de redenen waarom het contact van organisaties met de media in veel gevallen moeizaam verloopt. Aan de kant van de organisaties is het vaak omgeven door angst en stress. Niet zelden gaan in een bedrijf of bij een overheidsinstelling alarmbellen rinkelen wanneer een journalist contact opneemt om vragen te stellen. Het omgaan met de journalistieke media blijkt in de praktijk niet eenvoudig en is bij veel organisaties vaak

aanleiding voor teleurstellingen.⁷ Ze weten vaak niet goed raad met de aandacht die hun, niet zelden onverwacht en onvoorzien, ten deel valt.

Journalisten worden gewantrouwd omdat organisaties geen controle hebben over het eindresultaat dat ontstaat nadat journalisten informatie hebben verzameld en de reacties van een organisatie hebben geïnterpreteerd, hebben aangevuld met reacties van anderen en vervolgens hebben verwerkt tot bijvoorbeeld een artikel in een krant of blad of een reportage op radio of televisie. Het gevoel geen controle te hebben over het eindresultaat maakt organisaties onzeker. Je weet immers nooit of je woorden zo overkomen in een medium als je het bedoeld hebt. Je weet nooit op welke wijze een journalist informatie verwerkt. Je weet nooit welke invalshoek een journalist uiteindelijk kiest als hij zijn artikel schrijft of audiovisuele productie maakt. Je weet nooit of de kop van een artikel de lading van het artikel wel dekt. Koppen kunnen een verwoestend effect hebben. Je weet nooit of een journalist je intrinsiek goed of slecht gezind is. Je weet niet of de indrukken die een journalist opdoet tijdens het interview, aanleiding zullen geven tot een kritische of wantrouwige reactie en derhalve zullen uitmonden in een artikel of productie met een totaal andere signatuur dan in eerste instantie de bedoeling was. Je weet nooit of de hoofdredactie een journalist terugfluit of een andere richting instuurt, omdat de aard van de informatie die deze heeft vergaard hier aanleiding toe geeft. Het zou eenvoudig zijn het aantal onzekerheden met een veelvoud uit te breiden, maar dat is niet noodzakelijk. Het moge duidelijk zijn: een gesprek met een journalist, een interview, radio- of televisieopnamen, het zijn allemaal mediamomenten waarvan de *input* in principe los kan staan van de *output* en de *outcome*. Wiskundig te berekenen uitkomsten bestaan niet in de journalistiek en aangezien het eindresultaat van een productie niet in de handen ligt van bedrijven, overheden en instellingen, zorgt dit aan deze kant van het spectrum voor een ongemakkelijk gevoel. En niet ten onrechte. Niemand is graag speelbal van een ander en organisaties met miljoenen- of miljardenomzetten zijn helemaal niet graag afhankelijk van individuele journalisten die nu eenmaal geen boodschap hebben aan reputaties, zakelijke belangen of maatschappelijke gevoeligheden. Het gaat hen om de berichtgeving op zich.⁸ Berichtgeving die deel uitmaakt van een democratische controle

die essentieel is in een vrije en verdraagzame samenleving. Het is tegelijkertijd echter juist om deze reden dat journalisten zowel worden gewaardeerd als gehaat. Maar hoe dan ook, ze zijn een *fact of life* en dus zijn er ook adviseurs die er hun levenswerk van maken om uit te leggen hoe je deze onberekenbare factor tegemoet moet treden.

De reeks managementpublicaties over hoe organisaties dienen om te gaan met de media en individuele journalisten is schier oneindig. De titels van dergelijke publicaties geven vaak aan hoe organisaties in het algemeen – en woordvoerders en voorlichters in het bijzonder – worstelen met het communiceren met de media. Uit titels als *Help de pers belt. Een praktische handleiding voor het omgaan met journalisten*.⁹ en *Macht over media. Effectieve contacten met pers, radio en televisie*¹⁰, blijkt de worsteling van organisaties op het vlak van de corporate mediacommunicatie en het verlangen om er controle over te krijgen. Ook in boeken over corporate communicatie¹¹, reputatiemanagement en natuurlijk crisismanagement krijgt de corporate mediacommunicatie vaak een rol – zij het in de marge – toebedeeld. De aandacht ervoor is dus in principe groot. Het belang ervan wordt in het ene na het andere boek onderstreept. Voorbeelden van hoe het niet moet en de schade die het bij een verkeerde aanpak kan opleveren zijn er in veelvoud. Tips over hoe je een persbericht moet schrijven of een persconferentie goed moet organiseren worden in mediaboeken herhaald en herhaald met simpele aanwijzingen als ‘kies een goede locatie’, ‘zorg dat pen en blocnote klaarliggen voor de pers’¹² en ‘zorg voor een goede opbouw en houd het kort’¹³. Allemaal ongetwijfeld waar en noodzakelijk, maar het is tegelijkertijd verbazingwekkend om te constateren dat een vakgebied wat zoveel gewicht wordt toegedicht het moet doen met zo’n grote dosis lichtvoetigheid. Het is merkwaardig dat een discipline en/of een beroepsgroep die reputaties kan maken en breken op een weinig gestructureerde manier door professionele organisaties tegemoet wordt getreden. De voorbereiding van bedrijven, overheden en instellingen op de communicatie met of via de media laat dan ook vaak ernstig te wensen over.

Waarom blijft een gerichte organisatie van het corporate media management – in deze publicatie ook wel aangeduid als *input* van het corporate media management – zo vaak achterwege? Deze vraag is in eerste

instantie voorgelegd aan een aantal willekeurige organisaties in zowel het bedrijfsleven als de overheidssector en de non-profitsector. Uit de antwoorden kwamen als oorzaken voor het veronachtzamen van het corporate media management naar voren als ‘geen tijd’, ‘geen geld’ en ‘een beperkte (personele) capaciteit’. Dit vormt echter ineens geen probleem meer als de media-aandacht zich onverwijld toch aandient. Dan is men gedwongen om te reageren en dat doet men dan ook. Helaas in veel gevallen te laat en tevergeefs omdat de reputatieschade dan al is aangericht. Maar toch, hieruit kan een eerste, voorlopige conclusie worden getrokken dat tijd, geld en capaciteit dus blijkbaar niet de enige redenen zijn voor het feit dat het corporate media management vaak niet structureel en niet uitgebreid ter hand wordt genomen.

Andere redenen die in de eerste gesprekken met de organisaties naar voren kwamen, waren de complexiteit van het corporate mediaproces en het corporate media management en de reikwijdte van een eventuele media-impact. Corporate media management is een multidisciplinair vakgebied dat zich uitstrekt van positioneringsvraagstukken tot aan risicomanagement en crisismanagement. Hier doorheen lopen tal van andere bedrijfsvoeringsvraagstukken en communicatiedisciplines. De complexiteit die hierdoor wordt opgeworpen, maakt het voor functionarissen binnen organisaties niet gemakkelijk om ermee om te gaan.

Ook de reikwijdte van een eventuele media-impact speelt een belangrijke rol bij het veronachtzamen van het corporate media management in organisaties. Organisaties denken vaak niet of nauwelijks geraakt te zullen worden door de media. Maar vele organisaties zijn op dit punt ook al bedrogen uitgekomen. Een ziekenhuis dat een elektronisch afsprakensysteem invoert waarin patiënten zelf vanuit huis een afspraak kunnen plannen, is trots op deze innovatieve ontwikkeling en verwacht niet geconfronteerd te worden met een immense negatieve mediadruk. Toen echter bleek dat een hacker erin was geslaagd diep door te dringen in het systeem en op die manier vertrouwelijke patiëntgegevens kon inzien, kon de dijk de mediastormvloed niet meer keren en werd de organisatie overspoeld met vragen en geconfronteerd met een vernietigende stroom van negatieve berichtgeving. Een ander voorbeeld is dat van een kinderdagverblijf. Wie denkt hierbij aan een media-invasie? Maar het

overkwam het kinderdagverblijf in België toen op 23 januari 2009 een geestelijk gestoorde man binnen wist te dringen en wild om zich heen begon te steken. Eén leidster en twee kinderen vonden de dood. De media-aandacht, van over de hele wereld, was immens en raakte kinderdagverblijven in tal van andere landen. Ondanks dat het incident niet bij hùn had plaatsgevonden, kregen andere opvangplaatsen voor kinderen toch vragen over hoe zij de veiligheid binnen hun organisatie hadden geregeld. Kon een dergelijk incident ook bij hun plaatsvinden? Wat hebben jullie gedaan om de veiligheid van de kinderen te waarborgen? Kunnen mensen die kwaad willen ook bij jullie zomaar binnen dringen? Kunnen de ouders er gerust op zijn dat de kinderen bij jullie in goede handen zijn? Zo ja, welke maatregelen hebben jullie dan genomen om een dergelijke calamiteit tegen te gaan? Oh ja, en mogen we even komen kijken of die maatregelen goed werken? Anders moeten we er van uitgaan dat jullie je zaken toch niet goed voor elkaar hebben of dat jullie iets te verbergen hebben en dan zullen we dat publiceren. Dit soort vragen en opmerkingen waren na het incident in België in tal van andere landen aan de orde van de dag.

Hoe ga je als organisatie om met een dergelijke media-aandacht? Kun je je voorbereiden op 'gewone' corporate mediacontacten waarbij vragen worden gesteld in het kader van de normale bedrijfsvoering? Hoe kun je je voorbereiden op een grote mediadruk die zich in het kader van een crisis voordoet? Is er een manier om personeel te instrueren omtrent corporate mediacontacten? Heb je genoeg mediakennis en -ervaring in huis? Welk budget moet je vrijmaken voor mediacontacten? Allemaal legitieme vragen die in het kader van elke normale bedrijfsvoering zouden kunnen worden gesteld, maar tegelijkertijd vragen waar in grote geledingen van het bedrijfsleven en de overheid geen of onvoldoende aandacht aan wordt besteed. En dit terwijl de reputatie een groot goed is van bedrijven, overheden en instellingen. Onderzoek heeft onder meer de aandacht gevestigd op vijf principes die de reputatie van een organisatie ondersteunen als ze goed in de praktijk worden gebracht, dit zijn: onderscheidend vermogen, zichtbaarheid, consequentheid, authenticiteit en transparantie.¹⁴ Deze vijf principes spelen in relatie tot corporate media management ook een belangrijke rol.

De eerste gesprekken die in het kader van deze studie met organisaties werden gevoerd omtrent hun corporate mediacommunicatie, leidden tot de hypothese dat veel bedrijven, overheden en non-profitorganisaties grote moeite hebben met het communiceren met de media en hier niet afdoende op zijn voorbereid. In een dergelijke situatie mogen bedrijven, overheden en non-profitorganisaties uiteraard niet berusten. Ook zij moeten mee in de vaart der volkeren. Zij dienen hun corporate media management te stroomlijnen teneinde de greep op het corporate mediaproces te versterken waardoor de effectiviteit van de mediacommunicatie zal toenemen. De tweede hypothese luidde dat meer kennis en expertise op het vlak van corporate media management zal leiden tot een betere voorbereiding, meer zelfverzekerdheid en derhalve ook tot een betere, meer afgewogen mediacommunicatie van organisaties. De derde hypothese die uit de eerste gesprekken voortvloeide was de veronderstelling dat organisaties laten zien de media en de mediacommunicatie serieus te nemen als zij hun greep op de mediaproces versterken. Corporate media management wordt dan een volwaardig onderdeel van de bedrijfsvoering, iets wat het tot op heden bij veel organisaties niet is. De vierde hypothese luidde dat meer aandacht voor het corporate media management en een gestructureerde aanpak in het kader daarvan zullen leiden tot een verbetering van werkprocessen die ten grondslag liggen aan het vergroten van het corporate mediarendement.

Echter, hoe kunnen organisaties het corporate mediarendement vergroten als ze zelf aangeven problemen te hebben met het corporate media management als zodanig? Organisaties geven namelijk zelf aan lang niet altijd te kunnen overzien uit welke componenten het corporate media management zou moeten worden opgebouwd. De vijfde hypothese was derhalve dat het aan te bevelen is om een methode of een instrument te ontwikkelen waarmee organisaties in de praktijk hun greep op het corporate mediaproces en het corporate media management kunnen versterken. Uitgangspunt van zo'n methode of instrument zou moeten zijn om organisaties systematisch door het corporate mediaproces te loodsen, zodat bij het ter hand nemen van het corporate media management geen essentiële elementen over het hoofd worden gezien. Corporate media management wordt op deze manier een integraal onderdeel van de be-

drijfsvoering, ook wel ‘governance’ genoemd. Een onderdeel dat binnen het ondernemingsbestuur en openbaar bestuur specialistische aandacht vereist en dat door de hele organisatie heen wordt ingebed en verankerd. Deze bedrijfsvoeringsaspecten inzake mediacommunicatie, binnen het grotere verband van de totale bedrijfsvoering van een organisatie, worden in deze publicatie aangeduid als *corporate media governance*.

Het uiteindelijke doel van een methode of instrument waarmee organisaties gericht kunnen werken aan het professionaliseren van hun corporate media governance en corporate media management moest zijn, het vergroten van het rendement van de corporate media-inspanningen en het realiseren van vooraf vastgestelde organisatiedoelstellingen. De twee concrete vragen van de probleemstelling die in het kader van het onderzoek naar corporate media governance en corporate media management moesten worden beantwoord, luiden derhalve: *Is er, gezien het feit dat bedrijven, overheden en instellingen grote moeite hebben met het communiceren met de media, een methode of instrument te ontwikkelen waarmee zij hun corporate media governance kunnen vormgeven en corporate media management kunnen professionaliseren teneinde meer greep te krijgen op het communiceren met de media, met als doel het rendement van hun corporate mediacontacten te vergroten? En zo ja, welke vorm moet die methode of dat instrument dan krijgen en hoe dient ermee gewerkt te worden om het beoogde doel te realiseren?*

Het doel van deze studie was derhalve het professionaliseren van de voorbereiding van organisaties op contacten met de media teneinde de *output* van het corporate media managementproces te verbeteren. Het doel in deze studie was te bepalen hoe dit gerealiseerd kon worden. Als het eerste deel van de bovenstaande probleemstelling positief beantwoord zou worden en als het tweede deel daadwerkelijk zou leiden tot een uitkomst waarmee praktijkgericht zou kunnen worden gewerkt, was de verwachting dat het rendement van het corporate media management geleidelijk aan zal toenemen. Nadat het doel van en het doel in deze studie waren geformuleerd, was het noodzakelijk om de doelstelling van het streven naar zo’n methode of instrument vast te leggen. Men zou immers kunnen veronderstellen dat bijvoorbeeld kennisvermeerdering in algemene zin of benchmarking de doelstelling was. Dit was echter

niet primair het geval. De doelstelling was puur het ontwikkelen van een methode of instrument waarmee organisaties gericht kunnen werken aan het professionaliseren van hun corporate media governance en corporate mediamanagement teneinde meer greep te krijgen op hun contacten met de media. Een prettige, en niet onbelangrijke, bijkomstigheid zou daarnaast zijn, het feit dat een gestroomlijnder corporate media management meer rust in de organisatie brengt. In het kader van goed corporate media governance zal er immers onder meer sprake zijn van een gedegen mediabeleid, heeft men op voorhand nagedacht over een eventuele bevraging door de media, zijn competenties afgestemd op het communiceren met de media, zijn mediarisicoanalyses uitgevoerd en is mediarisicomangement ingevoerd. Kortom, op het moment dat de media-aandacht zich aandient, zal de organisatie daar niet van schrikken en kan deze snel en gericht actie ondernemen en antwoorden op vragen die worden gesteld. Goed corporate media governance en corporate media management zijn dan ook van groot belang bij het hanteren van reputatiemanagement, zoals in het vervolg van deze publicatie zal blijken.

In deze studie naar corporate media management ligt de nadruk op de exploratie van het veld van onderzoek teneinde op een inductieve wijze te komen tot gevolgtrekkingen die kunnen leiden tot een theorievorming die deductisch kan worden getoetst in individuele gevallen en aanleiding kan zijn tot instrumenteel gebruik van de resultaten. Voor wat betreft de betrouwbaarheid van dit onderzoek en de validiteit van de onderzoeksopzet, is het noodzakelijk om allereerst de methodische verantwoording omtrent de dataverzameling, de data-analyse en het maken van gevolgtrekkingen in het licht van de geponeerde probleemstelling te beschrijven. Hoofdstuk 2 van het eerste deel van deze publicatie is derhalve volledig gewijd aan de methodologie en de validiteit van dit onderzoek. In hoofdstuk 3 wordt aandacht besteed aan de plaats van de mediacommunicatie in organisaties. In de drie daarop volgende hoofdstukken wordt aandacht besteed aan drie centrale begrippen die in het kader van dit onderzoek een toelichting behoeven, te weten 'corporate mediaproces' 'corporate media management' en 'corporate media governance'. Deel 2 van deze publicatie is genoemd 'Onderzoeksproces'. Hierin wordt beschreven dat de probleemsituatie vanuit drie invalshoe-

ken is onderzocht: door middel van observaties, via literatuuronderzoek en aan de hand van diepte-interviews. Deel 3 is in z'n geheel gewijd aan het instrument dat uiteindelijk is ontwikkeld, te weten de Corporate Media Scorecard. In dit deel van deze publicatie wordt onder meer het ontwikkelingsproces beschreven dat is doorlopen in de zoektocht naar een methode of instrument voor corporate media management.

De aard en de staat van het onderzoeksveld zorgde ervoor dat deze studie naar corporate media management in het kader van methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek het karakter kreeg van een kwalitatief praktijkgericht onderzoek met een exploratieve signatuur. Kwalitatief onderzoek is de aangewezen methode indien een veld van sociaal-wetenschappelijk onderzoek nog dient te worden verkend of geëxploreerd.¹⁵ Dit is zeker het geval bij de input van corporate media management. Dit onderzoeksveld is namelijk nog grotendeels onontgonnen. Dit lijkt op het eerste gezicht onwaarschijnlijk gezien de aandacht die de media enerzijds dagelijks opeisen en de aandacht die het vakgebied van corporate communications – waar corporate media management onder te scharen is – anderzijds ten deel valt.

Om een beeld te krijgen van wat er over de input van corporate media management aan artikelen is gepubliceerd in internationale toonaangevende wetenschappelijke tijdschriften op het vlak van corporate communications, is uitgebreid onderzoek gedaan. Het resultaat was opzienbarend aangezien tussen 1990 en 2010 geen enkel artikel is verschenen dat zich volledig toespitste op de input van het corporate media management. Slechts in een enkel geval is een poging gedaan om de manier van communiceren van een organisatie en de wijze waarop dit intern was georganiseerd af te zetten tegen de signatuur van de berichtgeving in de media.¹⁶ Het ging dan vooral om een analyse in plaats van om een praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek met een oplossingsrichting als doel. Toonaangevende wetenschappelijke tijdschriften als *Corporate Reputation Review*, *Journal of Business Communications*, *Long Range Planning*, *Management Communication Quarterly* en *Public Relations Journal* besteden nagenoeg geen aandacht aan corporate media governance en corporate media management. Waarom niet? Davies en Miles noemen *media relationships* zelfs een ‘cornerstone of reputation management’.¹⁷ Deephouse noemt ‘reputatie’ *a resource leading to competitive*

advantage en ontwikkelt zelfs het begrip *media reputation*.¹⁸ En toch komt het onderwerp ‘de input van corporate media management’ niet of nauwelijks aan bod in ook maar één van de genoemde tijdschriften. Ook opmerkelijk is het dat corporate media management als geheel – dus inclusief de output ervan – slechts zeer beperkt aandacht krijgt. Nu is dit de redacties van deze tijdschriften alle waarschijnlijkheid niet te verwijten. Deze zullen het onderwerp waarschijnlijk niet bewust stelselmatig hebben genegeerd. Aannemelijker is het dat er geen aansprekend aanbod uit het wetenschappelijke veld is geweest op dit gebied. Waar bijvoorbeeld ‘de organisatie van de communicatie’ en *social responsibility* regelmatig onderwerp van publicaties waren, heeft corporate media management blijkbaar de verbeelding van onderzoekers in het werkveld van corporate communications niet of nauwelijks weten te prikkelen. Dit zou op zich al onderwerp van onderzoek kunnen en misschien wel moeten worden.

In deze studie wordt voorsnag aangenomen dat het achterwege blijven van publicaties op dit vlak te wijten is aan het feit dat bedrijven, overheden en instellingen niet openlijk hun medewerking willen verlenen aan een onderzoek over de input van het corporate media management, aangezien zij dit als een strategisch en vertrouwelijk onderdeel van hun bedrijfsvoering beschouwen. De belangrijkste reden voor deze veronderstelling is gelegen in het feit dat organisaties die om hun medewerking werden gevraagd in het kader van deze studie, ook hieraan geen bijdrage wilden leveren zonder op voorhand de verzekering te hebben gekregen dat hun reactie onder strikte vertrouwelijkheid en anonimiteit zou worden verwerkt. Om deze studie toch te kunnen uitvoeren, is deze vertrouwelijkheid toegezegd, ondanks dat dit de betrouwbaarheid en validiteit zou kunnen compliceren en extra stringente eisen zou stellen aan de methodische verantwoording. Het vereist van de onderzoeker dat deze zijn onderzoeksstappen minutieus beschrijft zodat anderen deze kritisch kunnen volgen teneinde een uitspraak te kunnen doen over de validiteit en betrouwbaarheid van de verworven gegevens.

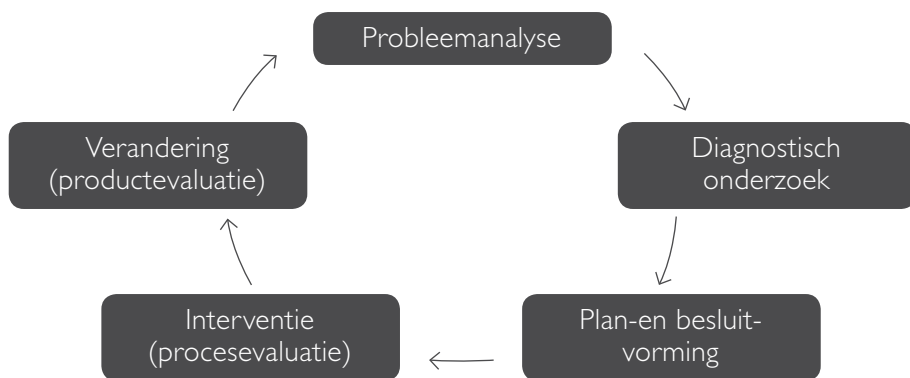
Kwalitatief onderzoek kent ruwweg twee vormen van dataverzameling, te weten de participerende observaties en kwalitatieve interviews.¹⁹ Bij participerende observaties neemt een onderzoeker deel aan de sociale en maatschappelijke interacties van de betrokkenen. De onderzoeker

verricht in dat verband niet alleen observaties, maar neemt ook deel aan de bezigheden van degenen (groep of construct) die worden onderzocht. Van een dergelijke manier van onderzoeken is in deze studie geen sprake geweest. De tweede vorm – het kwalitatieve interview – is wel in de praktijk gebracht en vormde naast het literatuuronderzoek een belangrijk basis voor het formuleren van de conclusies in deze studie. In de periode 2007 – 2009 zijn in totaal in Nederland 42 organisaties in het kader van deze studie bevraagd. De validiteit van deze populatie en de wijze van bevraging worden later in dit hoofdstuk toegelicht.

Alvorens tot de kwalitatieve interviews werd overgegaan is een literatuurstudie uitgevoerd teneinde relevante begrippen en indrukken als zoeklicht voor het veldwerk te gebruiken. Deze begrippen – ook wel *sensitizing concepts* genoemd – zijn in belangrijke mate richtinggevend geweest voor het onderzoek dat is uitgevoerd. Een dergelijke manier van werken houdt een inhoudelijk risico in waar onderzoekers zich bewust van dienen te zijn. Als de literatuur de onderzoeker namelijk stuurt in een richting die niet overeenkomt met de interviews die door respondenten worden afgegeven, staat de onderzoeker voor de taak om dan wel de vraagstelling aan te passen, dan wel ander aanvullend literatuuronderzoek te doen dan wel in z'n geheel af te zien van het onderzoek en een andere onderzoeksrichting te construeren. Het literatuuronderzoek heeft echter nog een belangrijke functie. Het leert de onderzoeker hoe en in welke termen er over het onderzoeksveld wordt gedacht, op welke wijze tot op dat moment onderzoek over het onderwerp is verricht en wat daarvan de resultaten zijn geweest. De eigen empirisch verkregen gegevens kunnen dan worden vergeleken met de eerder geboekte resultaten. Bij het literatuuronderzoek en in het kader daarvan formuleren van de *sensitizing concepts* moeten kwalitatieve onderzoekers zich realiseren dat zij zich enerzijds goed dienen voor te bereiden op het onderzoek terwijl zij anderzijds de flexibiliteit moeten opbrengen om open te staan voor nieuwe opvattingen en invalshoeken die door respondenten uit het werkveld zelf naar voren worden gebracht. Kenmerkend voor een kwalitatief onderzoek – in tegenstelling tot doorgaans bij kwantitatieve onderzoeken gebruikelijk is – is dan ook een zogeheten 'open procedure' waarbij de onderzoeker zich de gelegenheid geeft flexibel te kun-

nen reageren op omstandigheden en gebeurtenissen die zich tijdens het onderzoek voordoen. Later in deze publicatie zal dan ook blijken dat de vragenlijst die is gehanteerd in het kader van deze studie inderdaad die mogelijkheid tot flexibilisering bood. Niettemin is tijdens het onderzoek uitermate systematisch en gestructureerd gewerkt. De methode die hiervoor is gekozen is die van de regulatieve cyclus die in veel gevallen wordt gehanteerd bij praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek.

Aangezien het doel van praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek is het vermeerderen van kennis om praktijkbeslissingen op te baseren, moet een systematische manier van onderzoeken en gegevensverwerking ertoe bijdragen dat het onderzoeksproces als zodanig transparant is en de gegevens derhalve op betrouwbaarheid kunnen worden getoetst. Zou dat niet het geval zijn dan zou het – als de gegevensverwerking niet valide zou zijn – zo kunnen zijn dat de praktijkbeslissingen worden genomen op basis van dan wel verkeerd aannames, dan wel verkeerde conclusies, maar in elk geval op basis van premissen die niet conform de realiteit in het kader van het onderhavige onderzoek zijn. Transparantie is evenwel niet de enige vereiste. Het feit dat de regulatieve cyclus gericht is op beslissingen, impliceert tegelijkertijd dat er sprake moet zijn van theorievorming om die beslissingen op te kunnen baseren. Het streven naar beantwoording van de probleemstelling in het kader van deze studie zoals eerder geformuleerd, paste nadrukkelijk in deze werkmethode. Een regulatieve cyclus ziet er in grote lijnen als volgt uit.



Figuur 1 **De regulatieve cyclus**

De regulatieve cyclus is in principe niet te kenschetsen als een onderzoeksmethode, maar geeft primair het denken weer van besluitvormers, aan de hand waarvan de werkmethode van de onderzoeker kan worden gestroomlijnd. Besluitvormers ervaren of signaleren een probleem, willen weten waar dit vandaan komt en hoe dit kan worden opgelost. Is het probleem inzichtelijk gemaakt dan kan al dan niet worden besloten tot een interventie. Een interventie kan bijvoorbeeld bestaan uit nieuw beleid, uit het implementeren van een nieuwe werkwijze, uit het introduceren van een nieuwe besluitvormingsmethode of uit het besluiten te gaan werken aan de hand van een nieuw instrument dat speciaal in het kader van de interventie is ontworpen.

Als de regulatieve cyclus wordt gevolgd, dient de onderzoeker allereerst het praktijkprobleem tot in de kern te doorgronden. Hiertoe dient hij contact te leggen met ‘het veld’; met functionarissen en organisaties die dit probleem daadwerkelijk ondervinden. Het initiatief hiertoe kan komen van zowel een opdrachtgever, als de onderzoeker zelf. In het geval van deze studie is het initiatief genomen door de onderzoeker die als communicatieprofessional op basis van mediaobservaties het probleem in de praktijk signaleerde en bespreekbaar maakte bij organisaties in de publieke en private sector. Deze initiële gesprekken leidden aanvankelijk tot de vijf eerder genoemde hypothesen, te weten:

- 1 Veel bedrijven, overheden en non-profitorganisaties hebben grote moeite met het communiceren met de media en blijken hier niet goed op te zijn voorbereid.
- 2 Meer kennis en expertise op het vlak van corporate media management zal leiden tot een betere voorbereiding, meer zelfverzekerdheid en daardoor ook tot een betere, meer afgewogen mediacommunicatie van organisaties.
- 3 Corporate media management dient een volwaardig onderdeel te worden van de bedrijfsvoering, iets wat het tot op heden bij veel organisaties niet is.
- 4 Meer aandacht voor het corporate media management en een gestructureerde aanpak in het kader daarvan zal leiden tot een verbetering van werkprocessen die ten grondslag liggen aan het vergroten van het mediarendement.

- 5 Aangezien organisaties moeite hebben met de multidisciplinariteit en complexiteit van het corporate media management is het aan te bevelen om een methode of een instrument te ontwikkelen aan de hand waarvan zij door het corporate mediaproces kunnen worden geleid en waarmee zij in de praktijk hun greep op dit proces en hun corporate media management kunnen versterken.

Deze hypothesen waren aanvankelijk het resultaat van ondervragingen van een kleine populatie (<10 organisaties), van zelfstandige observaties en van initieel literatuuronderzoek. Deze aanvankelijke hypothesen zijn meteen na formulering voorgelegd aan deze beperkte onderzoekspopulatie. De betrokkenen onderschreven de aanvankelijke veronderstellingen unaniem. Op sommige punten werden wel nuances en vraagtekens naar voren gebracht. Zo vond de ene organisatie bijvoorbeeld dat deze beter was voorbereid dan andere organisaties (op basis van bijvoorbeeld de capaciteit van de communicatieafdeling) en zo waren er vragen over de manier waarop een methode of instrument zou kunnen zorgen voor een hoger rendement van de mediacommunicatie. Niettemin gaf het feit dat de aanvankelijke hypothesen in belangrijke mate werden onderschreven aanleiding tot de volgende fase in het onderzoek, te weten het diagnostisch onderzoek (zie figuur 1).

Kenmerkend voor het diagnostisch onderzoek is dat er een meer gedegen analyse van de uitgangssituatie wordt gemaakt. De probleemsituatie die correspondeerde met het vertrekpunt van de regulatieve cyclus werd in deze fase nadrukkelijker in kaart gebracht hetgeen de basis vormde voor de uiteindelijke oplossingsrichting. In deze fase moest ook worden bepaald of de probleemsituatie überhaupt kon worden opgelost. Dit was in het onderhavige geval geen eenvoudige zaak, want aangezien het werkveld wordt gekenmerkt door een grote mate van multidisciplinariteit en complexiteit was het de vraag of de methode of het instrument in het kader van de vijfde van de bovengenoemde hypothesen bijvoorbeeld wel inhoudelijk en financieel haalbaar was. Het had immers ook zo kunnen zijn dat een integrale methode of een integraal instrument te complex en daardoor niet wenselijk of haalbaar zou zijn. In dat geval zou de probleemsituatie anders dienen te worden opgelost dan met een allesom-

vattende methode of met een integraal instrument. In deze fase van het onderzoek kon over deze kwestie nog geen sluitend antwoord worden gegeven, maar de eerste veronderstelling – op basis van de gesprekken en de bestudeerde literatuur – was dat een integrale aanpak mogelijk en wenselijk zou zijn, vooral gezien het feit dat de bevroegden aangaven dat een te ontwikkelen methode of instrument bepaalde vaste componenten in zich zou moeten dragen. Deze componenten zouden dan als bouwstenen voor de methode of het instrument moeten gelden. Langs deze weg zou een systematische opbouw gerealiseerd moeten worden die zowel op detail- als overzichtsniveau tot resultaat zou moeten leiden. Het is in de diagnostische fase dat diepgaand literatuuronderzoek plaatsvond en dat aansluitend diepte-interviews met meer referenten dan de eerste kleine onderzoekspopulatie werden uitgevoerd.

Het literatuuronderzoek en de diepte-interviews vormden de basis waarop de volgende onderzoeksfase – namelijk die van de plan- en besluitvorming – rustte. In deze fase werd naar aanleiding van de eerste gegevensverwerking probleemoplossend gewerkt teneinde het exacte doel en de daartoe in te zetten middelen te bepalen. In deze fase werd het onderzoek meer en meer geoperationaliseerd. Naast het formuleren van een overkoepelende vraagstelling, werden bijvoorbeeld ook deelvragen opgeworpen. Welke componenten zouden deel moeten uitmaken van de te ontwikkelen methode of het te construeren instrument en welke vorm zou een werkbare methode of in te zetten instrument moeten hebben? In de plan- en besluitvormingsfase is uiteindelijk besloten een digitale Corporate Media Scorecard te ontwikkelen die zou worden opgebouwd uit afzonderlijke hoofdstukken waarin de inhoudelijke componenten individueel zouden kunnen worden beoordeeld, maar waaruit tevens een generiek beeld van het corporate media management naar voren zou komen. Tijdens deze fase is regelmatig overleg geweest met de onderzoekspopulatie om ervoor te zorgen dat de componenten die aan de Corporate Media Scorecard zouden worden toegevoegd, aansloten bij de wensen van de betrokkenen. Deze manier van werken draagt het gevaar in zich dat de onderzoeker zich te veel afhankelijk maakt van de opvattingen van de onderzoekspopulatie en daarbij de eigen kritische intenties achterwege laat. Een onderzoeker moet zich hiervan bewust zijn en

voor zichzelf ruimte creëren om af te wijken van de opvattingen van de onderzoekspopulatie wanneer hier gerede aanleiding voor is. Dit is een delicate balans. Wanneer volg je als onderzoeker de onderzoekspopulatie en wanneer besluit je hiervan af te wijken?

In het kader van deze studie is hiervoor een belangrijk criterium naar voren gekomen. De onderzoekspopulatie gaf er namelijk blijk van het multidisciplinaire en complexe onderzoeksveld niet afdoende te kunnen overzien.²⁰ Het ontbrak een groot aantal referenten van de onderzoekspopulatie niet alleen aan de benodigde kennis om het werkveld te kunnen overzien, maar als de kennis al aanwezig was, ontbrak het ook vaak aan het vermogen om complementaire elementen met elkaar te verbinden. Dit zou het gevolg kunnen zijn van het feit dat het werkveld van communicatiemanagement wordt gedomineerd door functionarissen die hiervoor niet specifiek zijn opgeleid. De communicatiefunctie wordt hierdoor in veel organisaties ook als uitvoerend gezien in plaats van als strategisch.²¹ Veel communicatiemanagers blijken geen pure communicatieprofessionals te zijn. Dit tot ontevredenheid van het topmanagement van organisaties dat reputatiemanagement als cruciaal voor de organisatie en de eigen leiderschapsrol percipieert, maar tegelijkertijd niet onder de indruk is van de kwaliteit van de communicatieprofessionals.²² Dit terwijl ze wel behoefte hebben aan gedegen strategische ondersteuning op het gebied van corporate communicatie.²³ Het is inmiddels een breed geaccepteerd besef dat corporate communications een cruciale rol in de organisatie vervult. Wie dit zo'n twintig jaar geleden over de pr-functie in een organisatie had verklaard, zou vreemd zijn aangekeken. Onder invloed van de opkomst van de moderne communicatiemaatschappij en de kwetsbaarheid die daarmee is opgekomen voor organisaties en bestuurders, heeft corporate communicatie een strategische sleutelrol in elke zichzelf respecterende organisatie verworven.²⁴

Als gevolg van het gebrek aan fundamentele kennis in het werkveld, werd het in het kader van deze studie noodzakelijk geacht om eenzijdig in te grijpen in het onderzoeks- en ontwikkelingsproces en zelfstandig keuzes te maken die niet door de onderzoekspopulatie naar voren waren gebracht. Onderzoekers hebben op zo'n moment de taak om de gegevens die voortkomen uit het literatuuronderzoek, uit de diepte-interviews en

uit de eigen observaties tegen elkaar af te wegen en op basis daarvan zelfstandig beslissingen te nemen. Deze beslissingen kunnen tussentijds (ex ante evaluatie) aan de onderzoekspopulatie worden voorgelegd. Een dergelijke triangulatie leidt tot het uitwisselen van gedachten, inzichten en opvattingen waardoor intersubjectiviteit wordt gerealiseerd. Het risico hiervan is enerzijds dat reacties op reacties kunnen leiden tot ‘vervuiling’ van de onderzoeksopzet en verwatering van de vraagstelling. De onderzoeker zal hiervoor moeten waken. Een tweede risico dat hierbij nadrukkelijk op de loer ligt, is dat de onderzoeker door de reacties van de onderzoekspopulatie de uitkomsten van het onderzoek min of meer onbewust in de richting van de opvattingen van de betrokkenen schrijft en daarbij afwijkt van de intrinsieke onderzoekslijn. Dit zou de validiteit van het onderzoek ernstig kunnen aantasten, aangezien bepaalde opvattingen van de respondenten bijvoorbeeld in tegenspraak zouden kunnen zijn met de resultaten uit eerder onderzoek. Dit risico, gevoegd bij het feit dat tijdens de diepte-interviews met de referenten bleek dat deze over belangrijke hiaten in hun kennis met betrekking tot het onderzoeksveld bleken te beschikken, was aanleiding voor de opvatting geen ex ante evaluatie uit te voeren. Een tussentijdse terugkoppeling naar de onderzoekspopulatie heeft nadrukkelijk plaatsgevonden, maar een gezamenlijke tussentijdse evaluatie werd in het licht van de validiteit van het onderzoek niet verstandig en derhalve niet wenselijk geacht.

Wanneer dit onderhavige onderzoek wordt gezien in het kader van de regulatieve cyclus, dan kan worden gesteld dat het zwaartepunt ervan op de diagnostische fase en op de plan- en besluitvormingsfase heeft gelegen. Dit lijkt wellicht merkwaardig gezien het feit dat dit een kwalitatief praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek betreft dat gericht is op het beïnvloeden van beslissingen. Men zou dan wellicht verwachten dat het zwaartepunt juist zou liggen bij de interventie- en veranderingsfase. Echter als de diagnose en de plan- en besluitvorming goed gefundeerd zijn en een gedegen empirische voedingsbodem hebben, zal de uitwerking van het onderzoek in een methode of instrument (in dit geval de Corporate Media Scorecard) geen verrassingen meer mogen opleveren in de opvolgende fasen. De interventiefase – ook wel procesbegeleidend onderzoek genoemd – dient dan naadloos in het verlengde te liggen van de resulta-

ten die uit de methodische aanpak naar voren zijn gekomen. In dit onderzoek betekende het bouwen van de Corporate Media Scorecard een koppeling van de componenten die eerder op basis van het literatuuronderzoek, de diepte-interviews en de observaties waren gedefinieerd. Ook ten aanzien van de Corporate Media Scorecard als zodanig moesten nog belangrijke beslissingen worden genomen, maar deze beslissingen waren ‘slechts’ instrumenteel in het licht van de inhoudelijke diagnose en analyse die eerder hadden plaatsgevonden. Een belangrijke vraag die in de interventiefase wel moest worden beantwoord lag op het terrein van de procesbegeleiding ofwel de organisatie van de communicatie binnen de totale bedrijfsvoering. Met andere woorden, op welke wijze kon ervoor worden gezorgd dat er daadwerkelijk met de Corporate Media Scorecard zou worden gewerkt? Op welke wijze zou de Corporate Media Scorecard integraal onderdeel gemaakt kunnen worden van de totale bedrijfsvoering? Hoe en waar zou de Corporate Media Scorecard moeten worden ingebed in de organisatie om het beoogde effect te realiseren? Over deze onderzoekscomponent is uitputtend overleg geweest met de onderzoekspopulatie. Later in deze publicatie wordt hier uitgebreid op teruggekomen. Op deze plek is het belangrijk om te vermelden dat de interventie in bestaande bedrijfsvoeringsprocessen op het gebied van communicatie niet zonder de medewerking van de onderzoekspopulatie is bepaald. Zou dat wel zonder die medewerking zijn gebeurd, dan had dit kunnen resulteren in een uitholling van het draagvlak voor het werken met de Corporate Media Scorecard.

Tot slot is in het kader van een regulatieve cyclus de effectiviteit van het ontwikkelde product (productevaluatie) beoordeeld. Hier deed zich een omstandigheid voor die binnen een afzienbare termijn niet kon worden weggenomen. Nadat de Corporate Media Scorecard was ontwikkeld, is deze ingevuld door de onderzoekspopulatie. Het invullen van de scorecard mondt uit in een Corporate Media Rapport waarin de componenten die deel uitmaken van de Corporate Media Scorecard (en dus ook deel moeten uitmaken van corporate media governance) systematisch worden belicht. Een organisatie krijgt met het Corporate Media Rapport een totaaloverzicht van hoe zij er met betrekking tot corporate media governance en corporate media management voorstaat

en per discipline inzicht in wat er zou moeten gebeuren om bepaalde aspecten op het vlak van die afzonderlijke deeldiscipline te verbeteren. (Later in deze publicatie wordt een gefingeerde weergave gegeven van een Corporate Media Rapport dat daadwerkelijk op basis van de Corporate Media Scorecard tot stand is gekomen.) Op dit punt bleek het instrument ten eerste operationeel (technisch) uitstekend te werken en ten tweede inhoudelijk te voorzien in een behoefte. De omstandigheid die niet kon worden weggenomen lag op het vlak van het langetermijnerendement van het corporate media management. Het kan immers soms wel jaren duren voordat het effect van het werken met de Corporate Media Scorecard manifest wordt. Een goed voorbeeld is in dit verband het onderdeel Media Competenties. Stel, uit de uitkomst van de scorecard is af te meten dat er in de organisatie te weinig media competenties zijn. Een van de aanbevelingen kan in dat verband luiden dat verschillende functionarissen in de organisatie een mediatraining dienen te volgen. Het duurt vervolgens ten eerste enige tijd alvorens de betrokken functionarissen zo'n training volgen, maar zelfs als ze deze hebben gevolgd, is dat nog geen voldoende voorwaarde om het rendement van het corporate media management te vergroten. In het vervolg van deze publicatie zal duidelijk worden dat er tussen de verschillende hoofdstukken en afzonderlijke vragen van de Corporate Media Scorecard een grote interdependentie is en dat het aan de organisatie of aan individuele functionarissen is om het corporate media governance en corporate media management op een integrale, interdependente wijze ter hand te nemen. Dit kost tijd, geld en capaciteit en zal jaarlijks opnieuw tegen het licht gehouden moeten worden (*recurrent*). De Corporate Media Scorecard is een momentopname en dient als zodanig ook te worden gehanteerd. De effectiviteit van de Corporate Media Scorecard is echter afhankelijk van de inbedding in bedrijfsvoeringsprocessen en zal niet op één moment kunnen worden aangetoond, maar zal zich in de loop der tijd (*evidence based*) moeten bewijzen.

Betekent dit dat er uit het onderzoek niets over de effectiviteit naar voren is gekomen? Neen. Aan de onderzoekspopulatie is uiteraard de vraag voorgelegd of het uiteindelijke instrument a. technisch voldoet, b. voorziet in een behoefte, c. is te implementeren in de bestaande be-

drijfvoering, d. uitnodigt tot het doorvoeren van verbeteringen en e. de verwachting waar kan maken dat er op termijn iets zal verbeteren aan de input van het corporate media management. Op al deze vragen werd, zonder uitzondering, positief gereageerd. Een belangrijke kanttekening die een aantal respondenten maakte was wel dat het werken met de Corporate Media Scorecard een veeleisende aangelegenheid was. De lengte van de scorecard (19 hoofdstukken), diepgang van de onderwerpen en spreiding van de thema's (van mediabeleid tot en met mediacrisismanagement) werden als omvangrijk aangemerkt. Alle betrokkenen gaven echter ook aan dat dit noodzakelijk was om het onderwerp op deze manier te adresseren teneinde hun greep op het corporate media management te versterken. Hierdoor was er voor de onderzoeker geen aanleiding om de scorecard op basis van de inspanningsreactie qua lengte of inhoudelijk te wijzigen.

Het werken langs de lijn van de regulatieve cyclus zegt op zich nog niets over het wetenschappelijk paradigma dat in het kader daarvan in de praktijk is gebracht. Aangezien deze studie in vertrouwelijkheid is uitgevoerd, is het belangrijk om in deze methodologische toelichting nadrukkelijk aandacht te besteden aan de explicitering van het onderzoeksproces en het daarbij gehanteerde paradigma. Uit de geschiedenis van de sociale wetenschappen komen drie dominante wetenschappelijke paradigma's naar voren, te weten het empirisch-analytische paradigma, het interpretatieve paradigma en het kritisch-emancipatoire paradigma. Binnen de empirisch-analytische benadering nemen de repliceerbaarheid van het onderzoek en de controleerbaarheid van de omstandigheden waarbinnen het onderzoek wordt uitgevoerd een centrale plaats in. Kennis moet worden gebaseerd op dingen die kunnen worden waargenomen (empirie) en rusten op 'harde' feiten, feiten waarvan de juistheid kan worden nagegaan (positivisme). In de sociale wetenschap zijn beide aspecten niet zelden moeilijk of niet aan te tonen. Neem bijvoorbeeld geldingsdrang van een functionaris of de mate waarin en de wijze waarop een journalist een situatie 'inkleurt'. In de twintigste eeuw werden beide begrippen – positivisme en empirisme – voorzien van het voorvoegsel 'logisch'. Waarnemingen worden dan vertaald naar een reeks van logisch samenhangende, heldere en consistente uitspraken. Dit is tegelij-

kertijd de betekenis van het woord analytisch. Analytische uitspraken hebben een logische opbouw en hun betekenis is goed gedefinieerd. Wetenschapsfilosoof Karl Popper voegde hier nog aan toe dat niet alleen zintuiglijk waarneembare begrippen belangrijk kunnen zijn, maar ook niet-zintuiglijk waarneembare begrippen. Empirisch-analytische onderzoekers streven in het algemeen naar nomotheïstische kennis. In navolging van natuurwetenschappen willen zij wetten of regelmatigigheden in verschijnselen vinden. Wel erkennen zij dat waardevrijheid moeilijk te realiseren is en dat zij juist daarom een onderzoek zo uitgebreid mogelijk dienen te expliciteren. Hierdoor wordt onderzoek repliceerbaar en ontstaat intersubjectiviteit waardoor wetenschap zo min mogelijk vertekend zal worden door persoonlijke voorkeuren.

Critici van de empirisch-analytische stroming wijzen erop dat in de sociale wetenschappen mensen een centrale rol spelen en dat een oriëntatie op de natuurwetenschappen hier niet bij aansluit. Theorieën in de sociale wetenschappen hebben volgens hen niet alleen als doel het geven van een beschrijving van bestaande verbanden, maar vooral ook het nastreven en realiseren van begrip omtrent die verbanden. Het interpretatieve wetenschapsparadigma gaat daarom niet alleen uit van een observatie en bestudering vanuit het derdepersoonsperspectief, maar tracht te kijken door de ogen van de bestudeerden zelf. Waar empiristen en positivisten gericht zijn op waarnemingen, staat bij de interpretatisten het begrijpen van de sociale werkelijkheid centraal. Concrete mensen en groepen worden door interpretatisten van binnenuit geanalyseerd en geduid binnen de context waarin zij opereren. Interpretatisten brengen nadrukkelijk de methode van fenomenologie in de praktijk. Hierbij tracht men de achtergronden van verschijnselen naar voren te halen. Het uitgangspunt hierbij vormt idiografische kennis ofwel kennis die het eigene of unieke waarneemt. Dit contrasteert nadrukkelijk met de kennis van wetmatigheden die de empirisch-analytische stroming nastreeft. Interpretatieve onderzoekers proberen nadrukkelijk tot begrip te komen door zaken te gebruiken die ze hebben afgeleid uit het veld van onderzoek en hebben dan ook een voorkeur voor kwalitatieve onderzoeksmethoden.

Het derde paradigma in het veld van sociaal wetenschappelijk onderzoek is dat van de kritisch-emancipatoire benadering. Dit heeft z'n wor-

tels in de marxistische traditie en wordt gekenmerkt door maatschappelijk engagement. Kritisch staat dan niet alleen voor maatschappijkritisch, maar ook voor wetenschapskritisch. Onderzoekers wensen een bijdrage te leveren aan veranderingen in de maatschappij en leveren doorgaans veel kritiek op het positivisme en empirisme. Een belangrijk kenmerk van de kritisch-emancipatoire benadering is het handeling- of actieonderzoek. Onderzoekers en onderzochten doorlopen daarbij gezamenlijk een onderzoeksproces. Dit is derhalve expliciet waardegebonden. De combinatie van betrokkenheid en wetenschappelijke waarneming hoeft niet tegenstrijdig te zijn als de methodologische spelregels maar in acht worden genomen.

Het bepalen van de belangrijkste methodologische spelregels beheerst de wetenschapsgeschiedenis al door de eeuwen heen. Elk van de wetenschappelijke paradigma's roept z'n eigen vereisten op. Over een aantal van die vereisten bestaat onder onderzoekers consensus. Zo is theorievorming een belangrijk uitgangspunt van wetenschapbeoefening. Onderzoekers streven ernaar onderzoeksgegevens met elkaar te combineren tot patronen die gezamenlijk kunnen worden weergegeven in een theorie. Over zo'n theorie worden wetenschappelijke uitspraken gedaan die gefundeerd dienen te zijn in empirische constatering. Tot slot dienen die wetenschappelijke uitspraken toetsbaar of repliceerbaar te zijn.

Projecteren we de drie bovengenoemde wetenschappelijke paradigma's en de methodologische spelregels op het onderhavige onderzoek in het kader van corporate media governance en corporate media management, dan leidt dit tot de volgende beschouwingen. De gehanteerde onderzoeksmethode komt het dichtst in de buurt van de empirisch-analytische benadering, al is een belangrijk kenmerk van dit kwalitatieve praktijkgerichte onderzoek uiteraard dat niet het zoeken naar nomothetische kennis centraal stond, maar het streven naar in de praktijk bruikbare oplossingen voor een gesignaleerd probleem. Naast de empirisch-analytische invalshoek werd dit onderzoek ook gekenmerkt door aspecten van het interpretatieve wetenschapsparadigma, in die zin dat – onder meer via het afnemen van diepte-interviews – getracht is de materie tot in detail te doorgronden door deze op enigerlei wijze door de ogen van de bestudeerden zelf te beschouwen. Hierbij moet wel worden aan-

getekend dat de onderzoeker geen deel is gaan uitmaken van de onderzoekspopulatie, maar deze van buitenaf heeft trachten te doorgronden.

Ontologische constatering en vragen vormden het uitgangspunt voor deze studie. Echter, gezien het feit dat het onderzoeksveld nagenoeg onontgonnen was en omgeven was door strategische gevoeligheden en vertrouwelijkheid, bleek de epistemologische vraag hieromtrent nog niet eenvoudig beantwoord. Hoe kun je kennis opdoen over een constatering die werkelijkheid lijkt, terwijl over die werkelijkheid nauwelijks iets is gepubliceerd en terwijl betrokkenen hier niet in alle openheid over willen communiceren? Als onderzoeker word je dan teruggeworpen op eigen observaties en exploraties in literatuur die een weinig wetenschappelijk gehalte heeft en als managementliteratuur kan worden gekenschetst. In de zoektocht naar empirische samenhangen werd daarom een inductieve methode gehanteerd. Een dergelijke manier van werken leidt niet tot absolute zekerheden, maar wel tot exploratieve hypothesen die een eerste startpunt vormen in de zoektocht naar een hanteerbare theoretische verklaring voor het verschijnsel. Vervolgens kunnen de geformuleerde hypothesen weer als vertrekpunt worden gehanteerd om specifieke gevallen mee tegen het licht te houden teneinde de hypothesen dan wel bevestigd, dan wel weerlegd te krijgen. Deze deductische benadering is in de praktijk gebracht bij het houden van diepte-interviews in het verlengde van de initiële constatering en omtrent problemen met het communiceren met de media in zowel het bedrijfsleven als de overheidssector. Ondanks dat deze diepte-interviews in beslotenheid en in een strikt confidentiële sfeer hebben plaatsgevonden eist het streven naar verificatie dat maximale informativiteit en explicitering aan de dag wordt gelegd. Hoe kan dit worden bereikt in een onderzoek dat aan de interviewkant wordt gedomineerd door confidentialiteit? In dit verband speelt de driedeling van het onderzoek een belangrijke rol. De diepte-interviews zijn immers 'slechts' één onderdeel van het onderzoek. Observaties en literatuuronderzoek vormen de andere componenten aan de hand waarvan een zo groot mogelijke informativiteit kan worden gecreëerd. Daarnaast bieden de diepte-interviews wel de mogelijkheid om aan de hand van de vraagstellingen en de gegeneraliseerde antwoorden op de vragen inzage te krijgen in zowel de probleemsituatie als de wensen met betrekking tot

de oplossingsrichting. Wanneer de uitkomsten van de interviewbenadering, de observaties en het literatuuronderzoek bij vergelijking in elkaars verlengde blijken te liggen en niet fundamenteel contrasteren, vergroot dit de validiteit van het onderzoek.

De vertrouwelijkheid van de diepte-interviews mag dan een complicerende onderzoeksfactor worden genoemd, het is niet zo dat de gegeneraliseerde gegevens die hieruit voortvloeien in het geheel niet toetsbaar zouden zijn. In het kader van het onderhavige onderzoek is een basisvragenlijst voorgelegd aan een onderzoekspopulatie van 42 referenten uit 42 verschillende organisaties. De participanten uit de onderzoekspopulatie zijn doelgericht geselecteerd. Hierbij is gestreefd naar een selectie van organisaties die een spreiding weerspiegelt over sectoren (overheid, bedrijfsleven en non-profitorganisaties) alsmede een spreiding over niveaus (Rijk, provincies, gemeenten en zelfstandige bestuursorganen) en branches (onder meer industrie, zakelijke dienstverlening en hybride organisaties als zorg, woningcorporaties en onderwijs). Als de uitkomsten van de diepte-interviews aanleiding hadden gegeven tot het raadplegen van een grotere selectie, dan was hier zonder twijfel voor gekozen. Echter, de dataverzameling binnen het kwalitatieve onderzoek had met deze 42 participanten ruimschoots een saturatie bereikt, aangezien al snel tijdens deze steekproef bleek dat er geen nieuwe informatie of invalshoeken meer naar voren kwamen. De gehanteerde vragenlijst en de reacties hierop worden verder op in deze publicatie behandeld.

Op deze plaats is het van belang om aan te geven dat een kwalitatief onderzoek als dit door de geboden confidentialiteit weliswaar niet één op één repliceerbaar is, maar dat de repliceerbaarheid wel in grote lijnen kan worden uitgevoerd. Indien een onderzoeker analoog aan deze studie een volgende gelijksoortige onderzoekspopulatie op dezelfde wijze confidentieel bevraagt, met de vragenlijst die ook bij deze studie is gehanteerd, kunnen de uitkomsten van deze studie met de uitkomsten van een vervolgonderzoek worden vergeleken. Dit kan dan leiden tot verificatie of falsificatie van de uitgangspunten die bij deze studie zijn gehanteerd en onderzoeksresultaten die eruit zijn voortgevloeid. Een belangrijke voorwaarde voor de vergelijkbaarheid is wel dat de kwalitatieve interviews in zekere mate zijn gestructureerd of zelfs zijn gestandaardiseerd,

hetgeen bij dit onderzoek is gebeurd gezien de gebruikte *topiclist* die aan de respondenten is voorgelegd. Hoe dan ook, confidentialiteit zal ook bij een vervolgonderzoek een noodzakelijk voorwaarde zijn om participanten vrijuit hun medewerking te kunnen laten verlenen.

In het kader van deze studie dient uiteraard nog uitgebreid te worden ingegaan op de validiteit ervan. Validiteit komt neer op het aantonen van de afwezigheid van systematische meetfouten. Het veronderstelt nauwkeurigheid en betrouwbaarheid. Als een dataverzameling niet nauwkeurig tot stand is gekomen, zal deze niet betrouwbaar zijn en zal het onderzoek niet valide zijn.²⁵ Er is sprake van externe validiteit als wordt beoordeeld in hoeverre onderzoeksresultaten gegeneraliseerd kunnen worden naar het 'werkveld'. Binnen de externe validiteit worden twee soorten validiteit onderscheiden, te weten populatievaliditeit en ecologische validiteit. Populatievaliditeit geeft aan in hoeverre de steekproef die is uitgevoerd een goede afspiegeling vormt van de populatie waarnaar uiteindelijk dient te worden gegeneraliseerd. Eerder is reeds aangegeven dat de steekproef in de onderhavige studie beperkt kon blijven tot 42 organisaties verspreid over verschillende sectoren en branches aangezien al snel duidelijk werd dat in de beantwoording van de vragenlijst een saturatie optrad die de noodzakelijkheid van een grotere steekproef wegnam. Belangrijk in dit kader is eveneens dat de resultaten uit het onderzoek kunnen worden gegeneraliseerd naar het werkveld ofwel de doelpopulatie, hetgeen in deze studie eveneens het geval was.

De ecologische component van de externe validiteit behelst de mate waarin de resultaten uit het onderzoek kunnen worden gegeneraliseerd naar andere plaatsen of omstandigheden. Voor deze variant is het noodzakelijk het onderzoek daadwerkelijk onder de andere omstandigheden te repliceren. Hoewel de verwachting is dat de mediadruk zich mede onder invloed van *state of the art* technologie en globalisering wereldwijd op dezelfde wijze en met min of meer dezelfde intensiviteit manifesteert, is hier in het kader van deze studie geen uitputtend onderzoek naar gedaan. Multinationals dienen zich hier in het kader van hun grensoverschrijdende activiteiten overigens wel op te oriënteren. Het hoofdstuk Mediaregie binnen de Corporate Media Scorecard gaat hier dan ook op in. De veronderstelling dat corporate media governance en corporate

media management internationaal kunnen worden georganiseerd op basis van de Corporate Media Scorecard komt voort uit de observaties die zijn gedaan, uit het literatuuronderzoek dat is uitgevoerd en uit de interviews die zijn uitgevoerd. Dit is echter nog geen teken dat er ook sprake is van ecologische validiteit, aangezien bijvoorbeeld niet is onderzocht in hoeverre cultuurverschillen van invloed kunnen zijn op de receptiviteit van het denkkader en de nieuwe manier van werken die hierdoor wordt opgeworpen.

De onderhavige studie heeft onder meer geleid tot het construeren van de Corporate Media Scorecard die als leidraad kan dienen bij het vormgeven en uitvoeren van corporate media governance. Hierbij werpt zich de vraag op naar de constructvaliditeit van dit instrument. Is het onderzoek wel degelijk een goede weergave van de werkelijkheid waarover conclusies worden getrokken? Het literatuuronderzoek en de interviews met de onderzoekspopulatie geven aanleiding te veronderstellen dat dit daadwerkelijk het geval is. Uit de interviews is weliswaar gebleken dat veel van de referenten het totale werkveld van het corporate media management onvoldoende konden overzien, maar de kennis die uit deze interviews naar voren is gekomen, is gecombineerd met de gegevens die uit het literatuuronderzoek naar voren kwamen. Langs deze weg is geleidelijk gebouwd aan een instrument dat in de praktijk aansluit bij de behoeften van de onderzoekspopulatie. Van een eventuele convergente validiteit is geen sprake aangezien uit het onderzoek naar voren is gekomen dat op het terrein van deze studie nog niet eerder wetenschappelijke artikelen of boeken zijn gepubliceerd.

Op het vlak van de inhoudsvaliditeit vereist de zorgvuldigheid nog dat een toelichting wordt gegeven op een aantal in deze studie veel gehanteerde begrippen. Het betreft de begrippen: ‘corporate media governance’, ‘corporate media management’, ‘corporate mediaproces’. Tevens wordt een nadere duiding gegeven van het begrip ‘corporate’ als zodanig. Dit is een essentieel onderdeel omdat dit de kern raakt van de communicatiefunctie en het deelgebied mediacommunicatie in organisaties. Hierdoor wordt ook duidelijk wat dit betekent voor de bestudering van het onderzoeksveld van de organisatiecommunicatie.

Het eerste begrip dat in het kader van de inhoudsvaliditeit expliciet

wordt genoemd, is de term ‘corporate media governance’. De basisterm ‘media governance’ wijkt fundamenteel af van de uitgebreide term waarin de toevoeging ‘corporate’ heeft plaatsgevonden. De basisterm ‘media governance’ wordt door overheidsgerelateerde instellingen ook wel in verband gebracht met het streven naar en het in stand houden van een ‘vrije en open mediasector’ teneinde het democratisch gehalte van een samenleving te waarborgen. In dit verband wordt dan ook regelmatig niet alleen verwezen naar de basisterm media governance, maar naar een gecombineerde aanduiding als *media and good governance*.²⁶ Naast deze hantering van het begrip media governance begint een andere betekenis geleidelijk aan terrein te winnen. In grotere organisaties is een reactie op gang gekomen om het ongebreidelde – en daardoor wellicht schadelijke – gebruik van social media tegen te gaan. Hiertoe vaardigen steeds meer organisaties richtlijnen uit die ook wel onder de noemer van media governance of de bredere (en betere) aanduiding ‘social media governance’ worden gelanceerd. Het probleem van de bovengenoemde overheidsbenadering en de social media benadering is dat zij onder dezelfde noemer ‘media governance’ naar voren worden gebracht of worden behandeld. Dit vergroot de duidelijkheid omtrent het begrip niet, vandaar dat in deze publicatie wordt gesproken over corporate media governance. Dit begrip is een samentrekking van 1. De overkoepelende discipline corporate communications, 2. De deeldiscipline mediacommunicatie en 3. Corporate governance. Het wijkt fundamenteel af van de overheidsbenadering en trekt het begrip breder dan in de context van social media governance het geval is. Corporate media governance wordt hier gedefinieerd als: het waarborgen van de onderlinge samenhang van de wijze van definiëren, sturen, beheersen, toezichthouden, verantwoorden en evalueren van organisatieaspecten die gericht zijn op corporate media management teneinde op een efficiënte en effectieve wijze corporate mediadoelstellingen te realiseren. Deze definitie vindt aansluiting bij andere definities die in het werkveld van governance worden gehanteerd en die later in deze publicatie zullen worden behandeld.

Het tweede begrip dat moet worden geduid is dat van ‘corporate media management’. Ook hierbij wijkt de basisterm – media management – fundamenteel af van de uitgebreide term waarin de toevoeging ‘cor-

porate' heeft plaatsgevonden.²⁷ Media management behelst het vakgebied dat is gericht op de economische en logistieke bedrijfsvoering van mediabedrijven. Deze sector wordt internationaal ook wel aangeduid als *the media industry*, met onderdelen als *broadcasting*, *sound recording*, *printing* en *the creative industry*. Het behelst een jong vakgebied dat zich in een groeiende belangstelling mag verheugen en op welk vlak twee internationale tijdschriften worden gepubliceerd, te weten *The International Journal of Media Management* en de *Journal of Media Business Studies*.²⁸ Corporate media management daarentegen wordt hier als nieuwe discipline geïntroduceerd. Het wordt hier als volgt gedefinieerd: Corporate media management is dat deel van de organisatiecommunicatie dat zich binnen de corporate communicatiediscipline in tactische zin richt op het communiceren met of via de media teneinde beoogde organisatiedoelstellingen die niet primair verkoopgericht zijn, te realiseren.

Het derde begrip dat in het kader van de inhoudsvaliditeit een korte toelichting krijgt is het 'corporate media proces'. Dit proces vindt plaats binnen de kolom van corporate communicatie en bestrijkt, zoals nog uitgebreid zal worden aangetoond in het vervolg van deze publicatie, alle niveaus in de organisatie. Het corporate mediaproces behelst niet alleen de interne kant van de bedrijfsvoering, maar ook externe krachten die hierop van toepassing zijn. De definitie die ten aanzien van het corporate mediaproces in deze studie wordt gehanteerd luidt: Het corporate mediaproces wordt gevormd door het geheel van onderwerpen, handelingen, ontwikkelingen en gebeurtenissen binnen en buiten een bedrijfsvoering dat van invloed is of kan zijn op de publieke opinie in het algemeen en de contacten van een organisatie of functionaris met de media in het bijzonder. In het vervolg van deze publicatie wordt aan elk van de drie begrippen een apart hoofdstuk gewijd. De hier geponeerde definities worden dan uitgebreider toegelicht. Dan zal ook duidelijk worden dat corporate mediaproces, corporate media governance en corporate media management gezamenlijk zo'n veel omvattend, complex en belangrijk geheel vormen, dat nadrukkelijke aandacht hiervoor door de hele organisatie heen van essentieel belang is.

Aan het einde van dit hoofdstuk over de methodologie en validiteit, wordt nog kort de bruikbaarheid van dit kwalitatieve praktijkgerichte

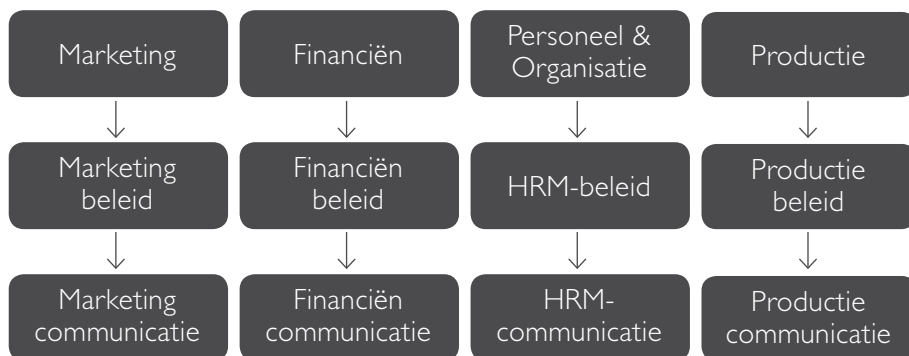
onderzoek aan de orde gesteld. Dit geschiedt aan de hand van drie verschillende manieren waarop met de resultaten van dit onderzoek kan worden omgegaan. Aan de orde komen: 1. Conceptueel gebruik, 2. Instrumenteel gebruik en 3. Gebruik om te overtuigen. Met betrekking tot het conceptueel gebruik van de uitkomsten van deze studie kan worden gesteld dat het niet alleen een onderzoek is in een nog grotendeels onontgonnen werkveld, maar dat dit daadwerkelijk heeft geleid tot inzichten die conceptueel kunnen worden bediscussieerd, geverifieerd of gefalsificeerd. Ten aanzien van het instrumenteel gebruik heeft het werken met de Corporate Media Scorecard in het kader van deze studie aangetoond dat de resultaten van dit onderzoek daadwerkelijk kunnen worden gebruikt bij het doorvoeren van organisatieveranderingen. Het kwalitatieve praktijkgerichte onderzoek heeft geleid tot nieuwe inzichten, maar sluit inhoudelijk en qua redeneringen goed aan bij het werkveld, wat een vereiste is om er daadwerkelijk in de praktijk mee te kunnen werken en erover te kunnen discussiëren. Wat dit betreft dragen de uitkomsten van deze studie genoeg argumenten in zich om de doelpopulatie mee te overtuigen.

HOOFDSTUK 3 **MEDIACOMMUNICATIE:** **EEN FUNCTIONELE INDELING**

Als corporate media governance en corporate media management betrekkelijk nieuwe geïntegreerde begrippen zijn, is het van belang om te onderzoeken hoe deze zich verhouden tot de bestudering van het werkveld van corporate communicatie zoals dat doorgaans in de praktijk wordt gebracht. Het standaardwerk dat op dit vlak in Nederland algemeen wordt gehanteerd en geaccepteerd is het boek van prof. dr. C.B.M. van Riel, getiteld, *Corporate Communication. Het managen van een reputatie*.²⁹ Het is dit boek dat we bij de beschouwing over de verhouding tot het werkveld als uitgangspunt zullen nemen.

Het boek is ingedeeld in een theorie- en een praktijkgedeelte. Het theoriegedeelte is opgebouwd uit de categorieën ‘Vakgebied’, ‘Identiteit en Identificatie’, ‘Reputatie en Corporate Branding’ en ‘Basis Disciplines van Corporate Communicatie’. Het praktijkgedeelte bestaat uit de hoofdstukken ‘Het Vakgebied’, ‘Enkele praktische vraagstukken’, ‘Organisatieonderzoek in de praktijk’ en ‘Reputatieonderzoek in de praktijk’. Het boek is opgebouwd uit een groot aantal artikelen dat is verzorgd door wetenschappers en beroepsbeoefenaren uit het bedrijfsleven. In het kader van het kwalitatieve praktijkgerichte onderzoek naar corporate media governance en corporate media management gaat de interesse vooral uit naar het tweede gedeelte van het boek: De praktijk. Het deelonderwerp corporate media management wordt hierin niet fundamenteel behandeld.

In het artikel van Knoers getiteld *Organisatie van de communicatie* worden corporate mediadruk en corporate media management bijvoorbeeld nauwelijks geadresseerd. De auteur tracht een beeld te geven van de organisatie van de communicatie via vier strategische aandachtsgebieden waarlangs de communicatie plaatsvindt met de buitenwereld. Hij geeft hiervan een weergave in het volgende schema.³⁰



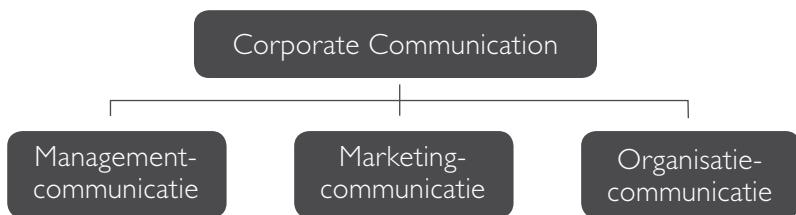
Figuur 2 De vier strategische aandachtsvelden van waaruit communicatie plaatsvindt volgens Knoers

De vraag die een schema als dit oproept met betrekking tot corporate media management is, waar dit een plek zou moeten krijgen. Maar ook bijvoorbeeld stakeholder communicatie in het bredere verband, overheidscommunicatie en crisiscommunicatie krijgen hierin geen plek. Marketingcommunicatie en corporate communicatie worden in het artikel met elkaar verweven, hetgeen verwarring oproept. De auteur stelt ten aanzien hiervan: “het communicatiebeleid op de verschillende deelterreinen moet ingebed zijn in een samenhangend corporate beleid, teneinde een samenhangend effect op te roepen.” Als hij vervolgens geen aandacht besteedt aan corporate media management dan is dat opvallend. De auteur had wellicht meer aandacht kunnen besteden aan kernvragen als: Waarom is communicatie op een bepaalde manier georganiseerd of hoe zou dit georganiseerd dienen te worden? Hoe organiseert een onderneming het denken in organisatievraagstukken? Welke organisatievraagstukken komen hier voor in aanmerking? Welke plaats en welk moment in de bedrijfsvoering komen hiervoor het meest in aanmerking? Is het mogelijk om tussentijds te controleren, evalueren en bij te sturen? Wie is budgetverantwoordelijke en op basis van welke criteria worden de budgetten bepaald?

Ook in het hoofdstuk *Middelen- en mediaplanning* van Wijmenga dat in hetzelfde overzichtswerk is opgenomen, is geen plaats ingeruimd

voor corporate media management. Wijmenga zelf geeft echter aan: “Dit hoofdstuk is toegespitst op mediaplanning voor reclameplanning”. Dit is een legitiem uitgangspunt, maar vervolgens doet zich ook hier het probleem van de verwevenheid van corporate communicatie en marketingcommunicatie voor. Van het begrip ‘mediastrategie’ geeft hij bijvoorbeeld de volgende definitie: “Mediastrategie is media ten dienste stellen van de reclameboodschap met het doel om een optimaal communicatie-effect te behalen.” Dit is een definitie die voorbij gaat aan de corporate component van de mediastrategie. Van ‘het mediaplan’ zegt Wijmenga het volgende: “Waar het mediaplan voorwaarde is voor het realiseren van confrontatie met een uiting, en de overwegingen voor frequentie, timing, dosering en dergelijke dienen als sturing voor het te realiseren communicatie-effect, gelden de aangevoerde principes ook voor corporate communications.” Deze benadering waarbij marketingcommunicatie en corporate communicatie door elkaar heen onder één noemer worden genoemd, blijft in een fundamentele analyse niet overeind daar voor corporate media management bijvoorbeeld andere principes en uitgangspunten gelden dan voor marketing media management. Uit het vervolg van deze publicatie zal dat uitvoerig naar voren komen. De corporate kant van de mediacommunicatie blijft in het aangehaalde artikel dan ook verder onderbelicht en het is dan ook onduidelijk wat de auteur nu precies met zijn vergelijking heeft willen oproepen.

Als we derhalve geconstateerd hebben dat de marketingcommunicatiediscipline en de corporate communicatiediscipline nogal gemakkelijk met elkaar worden verward, kan het nuttig zijn om de algemene bestudering van dit vakgebied eens wat nadrukkelijker te analyseren. Het eerder genoemde standaardwerk van Van Riel blijft hierbij als uitgangspunt dienen. In dit boek worden ten aanzien van het vakgebied – ook wel werkveld genoemd – van corporate communication drie hoofdvormen van communicatie onderscheiden, te weten: managementcommunicatie, marketingcommunicatie en organisatiecommunicatie. Gevisualiseerd levert dit het volgende schema op:



Figuur 3 **Corporate Communication** als overkoepelende discipline

In het algemeen kan worden gesteld dat het internationaal gehanteerde woord ‘corporate’ vooral wordt gebruikt in twee aanduidingen die nogal eens verwarrend kunnen zijn. Ten eerste verwijst het naar de algemene begrippen ‘bedrijfsleven’ en ‘onderneming’ en aldus nadrukkelijk naar de private sector. ‘Corporate governance’ onderscheidt zich dan van ‘public governance’ doordat het eerste gericht is op het ondernemingsbestuur en het tweede verwijst naar het openbaar bestuur. De tweede betekenis van het woord ‘corporate’ is gericht op de gezamenlijkheid waarbinnen wordt gewerkt. Synoniemen zijn in dit verband ‘collectief’, ‘verenigd’, ‘gemeenschappelijk’ en ‘corporatief’. In deze hoedanigheid verwijst de term corporate communications naar een vorm van organisatiecommunicatie. De term corporate communications is dan niet alleen van toepassing op organisaties in de private sector, maar ook op organisaties in de publieke sector.

Bezien we de term ‘corporate’ in relatie tot het internationale tijdschrift *Corporate Reputation Review*, dan moet worden geconstateerd dat de term ‘corporate’ hier in de eerste van de bovengenoemde twee betekenissen wordt gehanteerd. In het eerste nummer van het tijdschrift stellen de oprichters dat zij *stimulate the growth of knowledge about the complex socially constructed environments in which companies operate*. Hier wordt dus specifiek verwezen naar ‘companies’.³¹ Hanteren we deze aanpak en focussen we vervolgens op de publieke sector, zou dit dan betekenen dat een publieke organisatie geen corporate identity zou kunnen hebben? Hier openbaart zich dus de scheidslijn tussen de eerste en de tweede van de genoemde betekenissen. Onduidelijke en elkaar doorkrui-

sende definities maken de bestudering van dit werkveld en de duiding van kwalificaties uitermate moeilijk. Negen jaar na de oprichting van de *Corporate Reputation Review* was het nog noodzakelijk om een heel artikel te wijden aan de definitie van het begrip ‘corporate reputation’ aangezien hier onduidelijkheid over bestond in relatie tot begrippen als corporate identity, corporate image en corporate reputation capital.³² Maar ook over de termen corporate image, corporate identity, organizational identity, visual identity, corporate personality en corporate brand bestaan verschillende opvattingen.³³ Door het hele werkveld heen bestaat er derhalve veel onduidelijkheid over de betekenis van de afzonderlijke begrippen. Dit dwingt onderzoekers en wetenschappers ertoe hun definities helder te formuleren en onderzoeksveld helder af te bakenen.

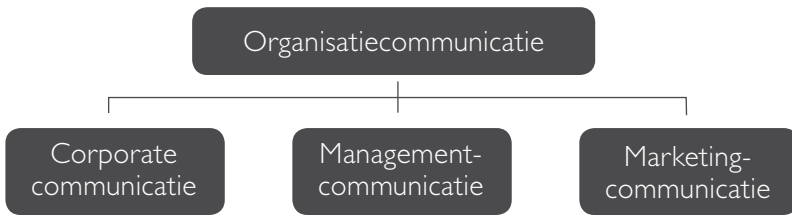
Als in deze studie wordt gesproken over ‘corporate communicatie’, ‘corporate media management’, ‘corporate media governance’ en ‘corporate mediaproces’, dan blijft de toepassing van deze begrippen niet beperkt tot het bedrijfsleven, maar zijn de begrippen zowel binnen het bedrijfsleven als de overheid gericht op organisatie-, bestuurs-, en managementaspecten rond organisatiecommunicatie. Hier wordt derhalve een strikte scheiding gehanteerd tussen corporate communicatie en marketingcommunicatie en juist niet tussen de private en publieke sector. Dit is een belangrijke constatering omdat bij de beoefening van de communicatiewetenschap de deeldiscipline marketingcommunicatie vaak een plaats krijgt toebedeeld onder de noemer van corporate communicatie. Marketingcommunicatie vindt uiteraard altijd plaats *in het kader van* een organisatie die dit in de praktijk brengt, maar gaat per definitie niet *over* de organisatie als zodanig en maakt in de onderhavige benadering derhalve geen deel uit van de corporate communicatie.

Het door elkaar heen bestuderen, bespreken en beschrijven van corporate communicatie en marketingcommunicatie is een praktijk die in internationaal wetenschappelijke publicaties veel voorkomt.³⁴ Radford en Goldstein betogen dat beide disciplines wel steeds verder naar elkaar toegroeien. Zij stellen het volgende:

In this new era, media relations, issues management, advertising and the rest of the disciplines will be more closely integrated to ensure clear, consistent and constant emphasis on key messages.³⁵

Radford en Goldstein wijzen echter op het gebruik van direct database marketingtechnieken waarmee razendsnel opinieonderzoek kan worden uitgevoerd teneinde daarop berichtgeving en marketinginspanning toe te spitsen. Zij betogen daarmee niet dat de beoefening van beide vakgebieden daarmee ook door elkaar gaat lopen.

In tegenstelling tot datgene wat in veel gevallen in de wetenschapsbeoefening van het werkveld gebruikelijk is, wordt op deze plaats betoogd dat een adequater model voor de organisatie van communicatiedisciplines een model is waarbij niet corporate communicatie de kapstok is waar andere disciplines aan worden opgehangen, maar juist organisatiecommunicatie de overkoepelende discipline dient te zijn. In dat geval kan de scheiding tussen corporate communicatie en marketingcommunicatie beter worden vormgegeven. Corporate communicatie gaat over datgene wat gemeenschappelijk is en wordt ervaren in een organisatie. Naast identiteit en imago, zijn dat bijvoorbeeld HRM-aspecten, finance, public affairs, social responsibility, kortom alle organisatieaspecten die als bindende factoren kunnen worden aangemerkt door de hele organisatie heen en die primair geen commercieel doel dienen. Marketingcommunicatie daarentegen beperkt zich tot verkoopondersteunende activiteiten ten aanzien van onder meer producten, diensten, campagnes en merken. Een uitzondering hierop vormt communicatie in het kader van *corporate branding*, maar in dat geval wordt de organisatie gepositioneerd als merk of als product om het ‘organisatiemerk’ sterker te maken teneinde daarmee commerciële processen en posities te ondersteunen. Corporate communicatie onderscheidt zich van marketingcommunicatie doordat deze in principe niet primair verkoopondersteunend is, maar dit secundair wel als effect kan hebben. Deze redenering volgend en voortbordurend op het eerder gevisualiseerde schema (zie figuur 3) zou het nieuwe model er als volgt kunnen uitzien:



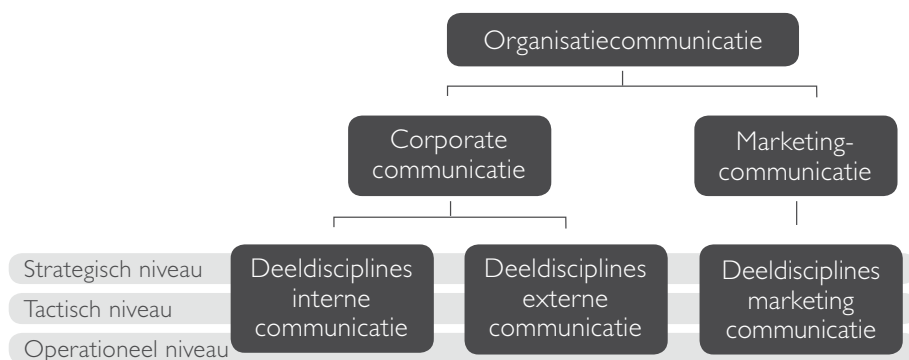
Figuur 4 **Organisatiecommunicatie als overkoepelende discipline**

Toch zou ook dit model geen goede voorstelling van zaken zijn. In de behandelde opdeling worden namelijk verschillende grootheden door elkaar heen gebruikt, drie organisatieaanduidingen en één niveauaanduiding. ‘Organisatie’, ‘corporate’ en ‘marketing’ betreffen een organisatieaanduiding, terwijl ‘management’ een niveauaanduiding betreft. Als deze lijn zou worden doorgetrokken, waar krijgt de managementcommunicatie in het kader van bijvoorbeeld public affairs dan een plaats in het schema? Managers mogen dan een essentiële rol vervullen in de organisatiecommunicatie, het is zeker niet de enige rol die aandacht verdient zoals in het vervolg van deze publicatie duidelijk zal worden. Nog interessanter wordt het echter als we de driedeling projecten op corporate media governance en corporate media management. Waar zou dit een plek moeten krijgen in de genoemde twee modellen? Ervan uitgaande dat corporate media governance een topmanagementaangelegenheid is die de corporate communicatie betreft, waar positioneren we dit dan in dit schema? Onder corporate communicatie of managementcommunicatie? De organisatieaanduiding en niveauaanduiding kunnen dan door elkaar gaan lopen, wat de duidelijkheid niet bevordert. Derhalve wordt hier betoogd dat het voor de zuiverheid beter is om managementcommunicatie uit dit schema te halen. Door het onderscheid tussen corporate communicatie en marketingcommunicatie in een tweedeling te accentueren komt het onderscheid tussen corporate media governance en corporate media management enerzijds en marketing media management anderzijds ook beter tot z’n recht. Dit leidt tot de volgende figuur:



Figuur 5 **Managementcommunicatie uit de driedeling gehaald**

Deze dichotomie zou als traditioneel kunnen worden gekenschetst, het zorgt er in ieder geval voor dat verschillende functies niet door elkaar worden gehanteerd en dat niveaus, binnen de functies, helder kunnen worden benoemd. Onder de genoemde tweedeling kan elke deeldiscipline een plaats krijgen en kan elke functie worden ingebracht. Het is dan niet noodzakelijk om verschillende grootheden bij elkaar in één model op te nemen wanneer dit de duidelijkheid niet ten goede komt. Het werkveld van corporate media governance en corporate media management toont aan dat een vereenvoudiging van het besproken model, de duidelijkheid ten goede komt. Mocht het overigens toch wenselijk worden geacht om managementcommunicatie – of communicatie op een ander niveau – een plek te geven in een model als hier besproken, dan kan dit eenvoudig als dwarsverband worden ingebracht.



Figuur 6 **Verantwoordelijkheidsniveaus gecombineerd met de organisatie-indeling**

Op deze manier worden verantwoordelijkheidsniveaus gecombineerd met de organisatie-indeling zonder dat bij de bestudering van onderwerpen het gevaar bestaat dat conclusies met betrekking tot de afzonderlijke grootheden door elkaar heen gaan lopen waardoor de validiteit van de conclusies onder druk kan komen te staan. Als een dergelijke benadering wordt gecombineerd met het inbrengen in het model van deeldisciplines, wordt de volledigheid erdoor vergroot en de duidelijkheid en zuiverheid erdoor bevorderd. In dat geval vormt corporate media management een deeldiscipline met betrekking tot externe communicatie die ressorteert onder de pijler corporate communicatie, die op zich weer deel uitmaakt van organisatiecommunicatie. Marketing media communicatie vormt dan een onderdeel van de deeldiscipline marketingcommunicatie. De competenties, werkzaamheden, budgetten en verantwoordelijkheden krijgen dan een gescheiden benadering en invulling, wat vooral op het vlak van de corporate mediacommunicatie van essentieel belang zal blijken te zijn, hetgeen in het vervolg uitgebreid zal worden aangetoond.

Voor de volledigheid moet hier aan worden toegevoegd dat dit geenszins een pleidooi is tegen geïntegreerde vormen van communicatie. Integratie van bepaalde vormen is zelfs aan te bevelen. Hiervoor zijn een participerende en reflectieve wederzijdse openheid noodzakelijk teneinde de geïntegreerde aanpak goed te laten functioneren.³⁶ Een dergelijke openheid is onder meer noodzakelijk omdat de samenstelling van het topmanagement en de interactie daarvan met de stakeholders in hoge mate bepalend is voor de richting van de communicatie en de acties in het kader van het reputatiemanagement.³⁷ Het topmanagement dient zich aan dit proces te committeren en dit nadrukkelijk te sturen. De praktijk in veel organisaties is echter dat fragmentatie eerder regel is dan uitzondering en dat er allerlei argumenten worden aangedragen om aan te tonen dat integratie geen goede zaak is. Het gaat te ver om hier op deze plaats tot in detail op in te gaan, maar wel kan worden gesteld dat van marketingcommunicatie en corporate communicatie wederzijdse effecten uitgaan op de externe beeldvorming die elkaar kunnen versterken. Tegelijkertijd is het bij de bestudering van het werkveld van communicatie noodzakelijk om juist met betrekking tot mediacommu-

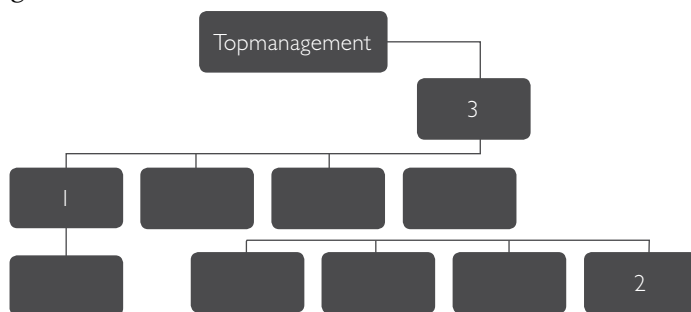
nicatie nadrukkelijk te kijken naar de verschillen tussen de corporate en marketingvariant.

Het is juist de discipline mediacommunicatie die de verschillen tussen het corporate communicatie en marketingcommunicatie accentueert en zelfs uitvergroot. Media management in het kader van marketingcommunicatie is een ander vak dan media management in het kader van corporate communicatie. Het betreft twee verschillende disciplines waarvan men zich mag afvragen of het verstandig is om deze gezamenlijk onder één grote noemer te plaatsen. De organisatorische aspecten, het denk-kader en de operationele werkzaamheden van het media management bij marketingcommunicatie hebben een ander karakter dan bij corporate communicatie het geval is. Corporate communicatie vergt een andere denkmassa, is meer gericht op het borgen van de reputatie van de organisatie dan op bijvoorbeeld de signatuur, ontwikkeling, planning en productie van communicatiemiddelen die bij marketingcommunicatie zo'n grote rol speelt.³⁸ Heeft corporate communicatie het imago en de reputatie van een organisatie als primaire aandachtsgebied, bij marketingcommunicatie staan doorgaans verkoop en commercieel succes primair centraal. Corporate media management kan een explosieve lading krijgen die in het kader van marketingcommunicatie nagenoeg niet te verwachten is. Een negatieve mediagebeurtenis die aan de hand van een foute handelwijze van een of meer functionarissen kan plaatsvinden – denk aan Enron en BP – kan alle inspanningen op het vlak van corporate branding in één klap wegvagen. Vooral als deze mediagebeurtenis ook nog eens niet goed wordt gemanaged.

Mediadruk is een onderdeel geworden van ons dagelijks leven. Er kan niets meer gebeuren of het wordt uitgebreid belicht in de pers, op de radio en televisie of het internet. Met mediadruk moet je als professional leren omgaan. Net als met andere onderdelen van het dagelijks leven en net als met andere onderdelen van een bedrijfsvoering. Echter, zo leert de ervaring, dit is voor veel organisaties en individuele functionarissen gemakkelijker gezegd dan gedaan. Zij worstelen met de vraag hoe greep te krijgen op het omvangrijke, multidisciplinaire en complexe corporate mediaproces. Veel organisaties stellen zich op het standpunt dat zij hun mediacontacten goed moeten onderhouden om op die manier gevrijwaard te blijven van negatieve publiciteit. Niets is minder waar. Bevriende journalisten bestaan niet. Er is geen zichzelf respecterende onafhankelijke journalist die interessante berichtgeving negeert omwille van het feit dat hij een vriendschappelijke relatie onderhoudt met een ondernemer, voorlichter, hoofd communicatie of welke andere functionaris dan ook. Het is belangrijker om een vertrouwenwekkende relatie op te bouwen dan een vriendschappelijke.³⁹ Dat kan onder meer door journalisten in de regel tijdig en naar waarheid te informeren, waarbij men in de gaten moet houden dat journalisten de adagia ‘tijdig’ en ‘naar waarheid’ allerlei gradaties toekennen en aangeleverde informatie dan ook nooit klakkeloos zullen accepteren, wat op zichzelf te begrijpen is daar organisaties nogal eens geneigd zijn hun informatie niet al te duidelijk te formuleren wat ambiguïteit in de hand werkt.⁴⁰ Niettemin, als een organisatie een dergelijke manier van werken op een consequente wijze in de praktijk brengt en daarnaast ook nog regelmatig constructief contact onderhoudt met journalisten, zal dit het wederzijds begrip en respect wel eerder ten goede komen dan kwaad doen.⁴¹ Het effect hiervan blijft echter instrumenteel ten behoeve van een goede werkrelatie. Het heeft weinig tot geen invloed op de strekking van de berichtgeving van journalisten die hun vak naar behoren uitvoeren. Zodra er zich iets

aandient waar zij hun messcherpe tanden in kunnen zetten, zullen ze dat niet laten, al is het alleen maar omdat de hoofdredactie dit van hen eist.

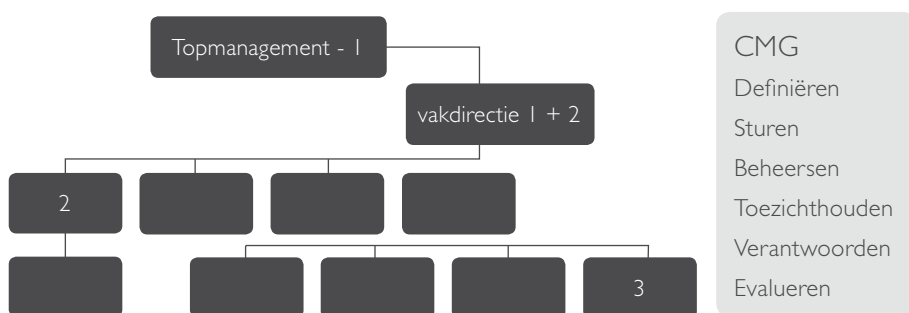
Verstandiger dan het onderhouden van de mediacontacten, is het managen van het corporate mediaproces. Alleen op die manier worden organisaties en individuele functionarissen niet volledig verrast door de aandacht van de media en zijn zij snel in staat greep te krijgen op gebeurtenissen die zich aandienen als de media-aandacht zich onverwijd op hen stort. Het managen van het corporate mediaproces kan van vitaal belang zijn voor een organisatie of functionaris. Maar wat behelst het en uit welke componenten bestaat het? Een goed begrip van het ‘corporate mediaproces’ is essentieel om in de benadering van corporate media governance en corporate media management geen fases en aspecten van de bedrijfsvoering over het hoofd te zien. Bij verreweg de meeste organisaties wordt mediacommunicatie namelijk belegd bij de directie, de afdelingen voorlichting en communicatie of bij de marketingafdeling. Het klassieke model dat daarbij wordt gehanteerd ziet er ruwweg als volgt uit.⁴²



operationele verantwoordelijkheden en werkzaamheden. Daarnaast dringt zich hiermee het gevaar op dat een discipline in een organisatie in een geïsoleerde positie terechtkomen en gefragmenteerde aandacht krijgt, hetgeen in het kader van corporate media governance een gevaarlijke ontwikkeling is.

Het probleem dat door het bovenstaande model wordt opgedrongen, is dat van de werkbaarheid ervan. Dit is overigens een bekend fenomeen bij pogingen om complexe bedrijfsvoeringsprocessen een plaats te geven in modellen. Modellen worden geacht de werkelijkheid te visualiseren en zo mogelijk, voor een goed begrip ervan, te vereenvoudigen. In voorkomende gevallen wordt er echter het tegenovergestelde mee bereikt en lijken modellen de werkelijk juist te compliceren in plaats van te vereenvoudigen. Door in een model als het bovenstaande alle communicatiedisciplines gezamenlijk met de afzonderlijke verantwoordelijkheden en werkzaamheden te trachten in te bedden, loopt men het gevaar de overzichtelijkheid te vertroebelen in plaats van te verhelderen. Beter is het om per discipline aan te geven hoe er bestuurlijk mee dient te worden omgegaan (governance) en waar en hoe er in de praktijk mee dient te worden gewerkt (management en uitvoering). Het werkveld van corporate communications kan hierbij als voorbeeld dienen. Het lijkt eenvoudig om alle eindverantwoordelijkheden op het vlak van corporate communications te beleggen op het directieniveau en in ultieme zin is dit ook zo. Dit zou echter ook te gemakkelijk zijn. Alle consequenties omtrent inhoudelijke, procesmatige en operationele aspecten van de communicatie zouden in dat geval afgeschoven kunnen worden op het topmanagement. De dagelijkse praktijk is echter anders en krijgt in de vereenvoudigde weergave van een model zelden een heldere uiteenzetting. De reden hiervan is dat de praktijk weerbarstiger is dan uit een model naar voren kan komen. In het bovenstaande model wordt het woord ‘communicatie’ als containerbegrip gebruikt. Hierdoor lopen niet alleen corporate communicatie en marketingcommunicatie door elkaar, maar komt het onderscheid tussen verschillende disciplines van corporate communicatie onvoldoende naar voren. Externe communicatie vereist een andere sturing en uitvoering dan interne communicatie. Binnen de externe communicatie wordt aan corporate mediacommunicatie een ander gewicht toegekend dan aan

marketing mediacommunicatie. Stakeholder communicatie is een andere discipline dan arbeidsmarktcommunicatie. Daarom wordt hier betoogd dat de verwerking van de communicatiediscipline als containerbegrip in een overkoepelend model weinig bijdraagt aan het praktijkinzicht dat dit zou moeten bevorderen. Beter is het om de communicatiediscipline per deelgebied te bezien en op drie niveaus een plek te geven in de organisatie: op het niveau van de bestuurlijke eindverantwoordelijkheid (governance); op het niveau van de inhoudelijke en procesverantwoordelijkheid (management); en op het niveau van de operationele verantwoordelijkheid (uitvoering). Voor de corporate mediacommunicatie levert dit het volgende beeld op:



1 correspondeert met het strategische niveau (governance)

2 correspondeert met het tactische niveau

3 correspondeert met het operationele niveau

CMG = Corporate Media Governance

Figuur 8 **Corporate Mediacommunicatie langs verantwoordelijkheidslijnen**

Beide modellen lijken op het eerste gezicht sterk op elkaar. Maar het tweede organogram wijkt essentieel af van het eerste; Niet alleen wat betreft de plaats van ‘de communicatie’ in de organisatie, maar ook wat betreft de hiërarchie en de procesmatigheid ervan. Als, zoals in het eerste model wordt betoogd, de ‘communicatie’ bijvoorbeeld onderdeel van

een stafafdeling wordt gemaakt, waar worden dan de governance, het management en de operationele verantwoordelijkheden van de afzonderlijke communicatiedisciplines in het model belegd? De aanduiding ‘communicatie als onderdeel van een stafafdeling’ impliceert dat hier ook de eindverantwoordelijkheid zal liggen. Nu zou dit bij een discipline als bijvoorbeeld arbeidsmarktcommunicatie nog niet eens zo’n slechte zaak zijn en misschien zelfs wel zijn aan te bevelen. Bij een discipline als mediacommunicatie kan een dergelijke plaatsbepaling evenwel negatieve gevolgen hebben aangezien de stafafdeling niet de autoriteit heeft van het topmanagement en als zodanig het gezag ontbeert om governance goed in de praktijk te brengen. Daar komt bij dat het bestuur van vitale bedrijfsonderdelen vanwege de verantwoordelijkheden die ermee samenhangen dient te ressorteren onder het topmanagement en niet bij een stafafdeling moet worden belegd.

Het tweede model weerspiegelt niet zozeer een functionele indeling langs verschillende inhoudelijke lijnen, als wel een verantwoordelijkheidsindeling met betrekking tot één communicatiediscipline. Het geeft weer dat de verantwoordelijkheden op elkaar aansluiten en dat er sprake is van een geïntegreerd proces in tegenstelling tot de geïsoleerde benadering waarvan in het eerdere model sprake was. Er spreekt een duidelijke hiërarchie uit die als een deken neerdaalt over de gehele organisatie en waar iedereen – voor de duidelijkheid: 100% van de organisatie!! – in de organisatie zich naar heeft te voegen en waar strikte controle over dient te worden uitgevoerd teneinde er actief de hand aan te houden. De richtlijnen en de praktijk van de corporate mediacommunicatie dienen – vooral ook in het licht van de opgekomen moderne media, waaronder de social media – op alle niveaus en in alle vezels van de organisatie duidelijk te zijn, geaccepteerd te zijn en nageleefd te worden, anders ligt hierin de kiem van meningsverschillen, eenmansacties en zelfs rebellie die de reputatie van een organisatie ernstig kunnen schaden op het moment dat de media er kennis van nemen. Overigens dienen de inperkende richtlijnen zorgvuldig te worden gecommuniceerd aangezien deze anders in de organisatie met vijandigheid en verzet zullen worden geconfronteerd.⁴³ Een dergelijk gevaar ligt bij bijvoorbeeld arbeidsmarktcommunicatie of marketingcommunicatie niet op de loer, wat de mogelijkheid biedt om dit anders te organiseren.

Het is om deze reden dat corporate media governance in de marge van het tweede model een plaats heeft gekregen. Alleen op deze wijze kan op alle niveaus in de organisatie controle over het corporate mediaproces en de operationele werkzaamheden worden uitgevoerd.

Hier wordt derhalve betoogd dat de verantwoordelijkheden van de corporate component van de mediacommunicatie breder en op verschillende niveaus in de organisatie dient te worden ingebed dan alleen op bijvoorbeeld het directieniveau of het niveau van een stafafdeling, aangezien de multidisciplinariteit en complexiteit ervan alle aspecten en alle niveaus van de bedrijfsvoering raakt. Het corporate mediaproces is een proces dat door de gehele organisatie heen loopt en dat voor een goed begrip hier helder wordt gedefinieerd en vervolgens per onderdeel wordt toegelicht.

De definitie van het begrip ‘corporate mediaproces’ die in het hoofdstuk Methodologie en Validiteit reeds aan de orde is gekomen, luidt als volgt: Het corporate mediaproces wordt gevormd door het geheel van onderwerpen, handelingen, ontwikkelingen en gebeurtenissen binnen en buiten een bedrijfsvoering dat van invloed is of kan zijn op de publieke opinie in het algemeen en de contacten van een organisatie of functionaris met de media in het bijzonder. Als we deze definitie analyseren, valt een aantal aspecten op. In eerste instantie dat er dus blijkbaar door de hele bedrijfsvoering heen ‘onderwerpen, handelingen, ontwikkelingen en gebeurtenissen’ zijn die op elk moment van invloed kunnen zijn op de contacten van een organisatie met de media. Geen enkel onderwerp binnen een organisatie of organisatieonderdeel kan op voorhand worden uitgesloten van het mediaproces. Door middel van het toepassen van risicomanagement en issues management – twee onderdelen van het corporate media management die later uitvoerig worden behandeld – kan duidelijk worden welke risico’s een organisatie of organisatieonderdeel kan lopen met betrekking tot welke onderwerpen. Tevens kan dan door middel van scenarioplanning in kaart worden gebracht op welke momenten en in welke vormen die risico’s tot wasdom kunnen komen als reële bedreigingen.

Met betrekking tot onderwerpen en handelingen kunnen zich ‘ontwikkelingen en gebeurtenissen’ voordoen. Vandaar dat de definitie ook

hierover spreekt. De betreffende ontwikkelingen en gebeurtenissen kunnen zich zowel binnen als buiten de organisatie manifesteren. Ontwikkelingen voltrekken zich over een langere periode dan een gebeurtenis en kunnen, ondanks dat het geen acute situaties betreft, aanleiding zijn om via de media over te communiceren. Een ontwikkeling die zich over een langere periode uitstrekt, kan bijvoorbeeld zijn, een neergaande economische trend die de bedrijfsvoering raakt. Een gebeurtenis is doorgaans concreter van aard en voltrekt zich in een kort tijdsbestek. Dit hoeft niet rechtstreeks op de eigen organisatie betrekking te hebben, maar kan ook indirect een impact hebben. Een olietanker die op de rotsen loopt en een milieuramp veroorzaakt is een gebeurtenis en geen ontwikkeling. Een dergelijke milieuramp aan de ene kant van de wereld zal aan de andere kant van de aardbol ongetwijfeld vragen doen rijzen van de media aan een lokale oliemaatschappij die zelf niets te maken heeft met de betreffende ramp. Dit impliceert dat een organisatie geraakt kan worden door media-aandacht ook wanneer een gebeurtenis in eerste instantie geen enkele directe relatie heeft met de organisatie in kwestie. Dit legitimeert de aanduiding ‘binnen en buiten een bedrijfsvoering’ van de definitie.

Het laatste onderdeel van de definitie dat een toelichting behoeft, is dat het geheel van onderwerpen en ontwikkelingen van invloed is of kan zijn op de contacten van ‘een organisatie of functionaris’ met de media. Soms wordt een organisatie als geheel geraakt door de media, in andere gevallen is alleen de topman of een andere functionaris onderwerp van aandacht. Dat laatste kan bijvoorbeeld het geval zijn wanneer er sprake is van ongeoorloofd handelen in aandelen op basis van voorkennis of wanneer een onkreukbaar geachte politicus onderworpen wordt aan een strafrechtelijk onderzoek wegens vermeend aannemen van steekpenningen. In zulke gevallen blijft de organisatie waar de functionaris deel van uitmaakt nooit helemaal buiten schot, maar via een goede communicatie zal voor de publieke opinie dan meestal snel duidelijk worden dat het een misstap van een individu betreft waar de organisatie in principe niets mee van doen heeft. Maar daarmee is de kous voor de organisatie nog niet af. Deze zal zich namelijk wel moeten verantwoorden over de vraag hoe dit heeft kunnen gebeuren en waarom het interne risicomanagement en de interne controle mechanismen blijkbaar hebben gefaald.

Geen enkele functionaris, geen enkel bedrijfsonderdeel en geen enkel onderwerp van de bedrijfsvoering kan zich op voorhand onttrekken aan de altijd loerende aandacht van de media. Als er iets fout gaat in de productie, zijn de media er razendsnel bij om de fout in alle details uit de doeken te doen; een bedrijfsongeval blijft niet onbelicht; fraude door een van de medewerkers ook niet; een (massa)ontslagprocedure krijgt altijd meer aandacht dan het bedrijf lief is; boekhoudschandalen vormen een gewillig onderwerp; (het afketsen van) een fusie; periodieke bedrijfsresultaten; milieuaangelegenheden; maatschappelijk verantwoord ondernemen; een productiefout, het is maar een kleine greep uit de onderwerpen waar een organisatie in relatie tot de media mee kan worden geconfronteerd.

Zetten we het scala aan potentiële mediaonderwerpen ook nog eens af tegen de diffuse belangstelling van interne en externe *stakeholders* van een organisatie en tegen de verschillende signatures van de afzonderlijke media, dan wordt de complexiteit van het corporate mediaproces nóg duidelijker.⁴⁴ Een onderwerp is nog wel te definiëren, maar het afzetten van een grote diversiteit aan onderwerpen tegen de verschillende opvattingen en zienswijzen van afzonderlijke *stakeholders*⁴⁵ is een uiterst complexe en tijdrovende aangelegenheid. Veel organisaties houden in de praktijk dan ook onvoldoende rekening met het palet aan *stakeholders* en weten niet goed in te spelen op de verschillende signatures van de afzonderlijke media die bepaalde *stakeholders* als achterban hebben. Ze denken en werken *inside out* in plaats van *outside in*. Met andere woorden: ze gaan bij hun communicatie voornamelijk uit van wat zij zelf belangrijk vinden. Ze communiceren van binnen naar buiten ofwel *inside out* en gaan daarmee voorbij aan de invalshoek waarmee afzonderlijke doelgroepen, *stakeholders* en media de berichtgeving percipiëren. Hoe gevaarlijk dit kan zijn wordt duidelijk uit het artikel van Einwiller, Carroll en Korn, die aantonen dat stakeholders voor de perceptie van een organisatie in hoge mate afhankelijk zijn van de berichtgeving in de media.⁴⁶

Outside in-communiceren is vele malen moeilijker. In deze benadering trachten organisaties met hun communicatie aan te haken bij het verwachtingspatroon van verschillende doelgroepen of trachten ze rekening te houden met de opvattingen van die doelgroepen. Ze gaan als het ware

buiten de muren van hun eigen organisatie staan, verdiepen en verplaatsen zich in externe doelgroepen en trachten hier met hun communicatie bij aan te haken. Een dergelijke manier van *stakeholder management* vraagt een veel intensievere benadering dan *inside out*-communiceren, maar de ervaring leert dan ook dat dit een veel effectievere methode is. De gerichtere aandacht die de *stakeholders* krijgen, leidt dan bijna per definitie al tot meer waardering. Bij een doelgroep met een christelijke signatuur houdt een organisatie rekening met de levensbeschouwelijke invalshoek. Financiële media moet men niet lastigvallen met algemene berichtgeving alleen, maar meer financieel-economische informatie verstrekken. *Stakeholder management* betekent niet dat organisaties iedereen naar de mond moeten praten. Dat zou leiden tot grote verschillen in de communicatie en uiteindelijk tot onjuistheden. Het gaat erom dat de informatiezeggende organisatie bij het verstrekken van informatie rekening houdt met de signatuur van de ontvangende partij teneinde op die manier een grotere penetratie van de berichtgeving te realiseren en het begrip ervan te vergroten.

Oneindig veel onderwerpen, multidisciplinariteit en verschillende signalen van de afzonderlijke media en de verschillen in percepties van *stakeholders* compliceren het corporate mediaproces dus, maar daarmee zijn we er nog niet. Het corporate mediaproces is nóg complexer. We onderscheiden immers twee verschillende vormen van corporate media management: proactief en reactief corporate media management. Bij proactief corporate media management wil een organisatie iets kenbaar maken aan de wereld en neemt hiertoe zelf het initiatief tot het communiceren met de media, bijvoorbeeld via een persbericht of een persconferentie. Bij reactief corporate media management bereidt een organisatie zich voor op het feit dat zij benaderd gaat worden door de media met – al dan niet kritische – vragen. Het kan hierbij gaan om vragen van de meest uiteenlopende aard die de gehele bedrijfsvoering kunnen raken.

De laatste dominerende factor die een rol speelt in relatie tot de complexiteit van het corporate mediaproces is de tijdsfactor. Planning is doorgaans belangrijk in bedrijfsprocessen, zo ook binnen het corporate media management, maar mediamomenten laten zich lang niet altijd plannen. Bij crisismanagement manifesteren veel ontwikkelingen zich acuut en op

de zeer korte termijn zonder dat je er als organisatie veel greep op hebt en zonder dat je er veel sturing aan kunt geven. Bij mediamomenten rond de presentatie van een jaarverslag daarentegen, heb je als organisatie veel meer mogelijkheden tot sturing- en planning. Organisaties zijn geneigd om zich met hun corporate media management te focussen op die zaken die ze kunnen overzien en dus ook kunnen plannen. Zaken die ze (nog) niet kunnen overzien, worden vaak genegeerd tot het moment waarop ze zich aandienen. Dit is echter een gevaarlijke zaak. Organisaties en functionarissen moeten in alle gevallen voorbereid zijn op de onderwerpen waarmee zij in relatie tot de media kunnen worden geconfronteerd. Iets wat zich ogenschijnlijk nog niet voor de korte termijn aandient, kan onder invloed van externe factoren plotseling urgent worden. De vraag waar een organisatie zich op moet richten met betrekking tot de korte, middellange en lange termijn is derhalve gerechtvaardigd. Met andere woorden: kun je corporate media management plannen en sturen en op basis waarvan doe je dat?

Eerder is betoogd dat de moeite die organisaties hebben met het communiceren met de media in elk geval voor een deel is te wijten aan henzelf. Als ze met de media willen communiceren richten ze zich doorgaans meteen op de output van het media managementproces en gaan zij in hoge mate voorbij aan de input ervan. Resultaatgericht denken en werken en de prestatiedruk uit de eigen organisatie liggen hier in belangrijke mate aan ten grondslag. Een dergelijke manier van werken van organisaties met hoge omzetten en/of een aanzienlijk maatschappelijk belang, is echter even ongenuanceerd als onverantwoord. Het zorgt ervoor dat de organisaties onvoldoende zijn voorbereid op het moment dat er iets gebeurt waar de media zich massaal op storten. Dit kan leiden tot reputatieschade en in het ergste geval soms zelfs tot een faillissement. Om de ondergang van de Nederlandse DSB-bank in 2009 op te hangen aan slecht corporate media management zou te gemakkelijk zijn en geen recht doen aan de vele andere factoren – zoals financiële producten met torenhoge provisies – die cruciaal waren in het proces dat leidde tot de ondergang. Maar wie het debacle heeft gevolgd, weet ongetwijfeld nog hoe slecht het management van de bank was voorbereid op een media-crisis toen die zich eenmaal aandiende. Met meer aandacht voor media-risicomanagement, mediabeleid en mediastrategie had in ieder geval de communicatie met klanten en toezichthouders een ander verloop kunnen krijgen. Nu sprak de bank pas in het allerlaatste stadium publiekelijk het mea culpa uit, maar het vertrouwen dat lang daarvoor al te paard was vertrokken, kon toen al niet meer worden herwonnen.

Had het DSB-debacle door een andere media-aanpak niet kunnen worden gestopt, in andere gevallen had door adequaat corporate media management veel leed kunnen worden voorkomen. Op deze plaats kan het verhelderend werken om nog een aantal voorbeelden te geven om aan te tonen tot welke desastreuze gevolgen slecht corporate media management, of zelfs het achterwege blijven daarvan, kan leiden. Om aan

te tonen hoe actueel corporate media governance en corporate media management zijn, zijn al deze voorbeelden afkomstig uit het jaar 2010.

Het eerste voorbeeld dat hierbij in oog springt is dat van de Britse oliemaatschappij BP en de olieramp in de golf van Mexico. De mediafouten die in het kader daarvan werden gemaakt, kostten niet alleen de topman z'n baan, maar zorgden tevens voor veel leed bij de nabestaanden van de slachtoffers, voor een enorme reputatieschade en voor olie op het vuur van juristen die schadeclaims voorbereidden. De olieramp begon met de explosie en brand aan boord van het platform Deepwater Horizon in de golf van Mexico. Een enorme olieramp was het gevolg. Per dag stroomden honderden miljoenen liters olie in zee met een immense milieuschade als gevolg. Topman Tony Hayward van BP vond het echter op dat moment nodig om publiekelijk te verklaren dat het lek maar een 'druppel in de grote oceaan' was. Een nogal onhandige uitspraak in het licht van televisiebeelden van ontzette vissers en met olie besmeurde pelikanen en andere vogels in de regio. Hayward maakte het nog erger door op een wel erg onbezonnen wijze aan te geven dat hij graag wilde dat het lek gedicht zou worden: "Ik wil mijn leven weer terug", zo verwoordde hij zijn frustratie dat de olieramp wel erg veel van tijd opslokte. Het was vooral deze uitspraak die hem door familieleden van de overleden platformmedewerkers werd kwalijk genomen. Hayward haalde zich verder nog de woede van het Witte Huis op de hals door op het hoogtepunt van de ramp een vrije dag te nemen om met zijn zoon te gaan zeilen bij het Britse eiland Wight. De stafchef van het Witte Huis noemde het een nieuw incident in een lange reeks pr-blunders na de olieramp in de Golf van Mexico.⁴⁷ Uiteindelijk werd de positie van de topman onhoudbaar en werd hij van zijn functie ontheven. Hij kreeg binnen het olieconcern een andere baan in Siberië. Hoe zwaar de mediafouten Hayward werden aangerekend blijkt uit de volgende zinsnede van de Engelse krant *The Guardian*: *Removal of 'most hated man in America' to appease Obama government*.⁴⁸ Dat Hayward in de problemen kwam door zijn onhandige uitspraken was opmerkelijk aangezien hij bij zijn aantreden in 2007 nog werd geprezen om zijn communicatievermogen. Je kunt echter over nog zo'n goed communicatievermogen beschikken, als je een situatie niet goed inschat en als de mediazaken daardoor niet goed worden gema-

naged, loop je dit soort risico's. Het onderstreept de noodzaak van een gecoördineerde media-aanpak door de hele organisatie heen. Dit soort situaties die voortdurend onder het vergrootglas van de media liggen, kunnen niet meer 'uit de losse pols' ter hand worden genomen.

Een ander voorbeeld uit een totaal andere hoek, is dat van de Amerikaanse generaal McChrystal. De Amerikaanse en ISAF-commandant in Afghanistan had zich tegenover het magazine Rolling Stone laatdunkend uitgelaten over toppolitici, inclusief president Obama, toen hem naar het beleid ten aanzien van Afghanistan werd gevraagd. Na het vernietigende interview was onmiddellijk duidelijk dat zijn positie onhoudbaar was geworden. De generaal mocht uiteindelijk vanwege zijn grote verdiensten met pensioen gaan als generaal en niet, zoals gebruikelijk is na ontslag, met een lagere rang. Waarom is de generaal niet tegen zichzelf en de media beschermd? Met een strak geregisseerd corporate media management had zoiets niet hoeven gebeuren. Het is overigens uiteraard niet de generaal die corporate media management had moeten introduceren in het leger. Het is het Amerikaanse leger dat dit soort zaken in de hand moet houden. Het voorval raakte uiteraard ook de reputatie van de bevelhebber van het Amerikaanse leger, in casu de president zelf. Volgens tal van Amerikaanse media heeft generaal McChrystal met zijn uitspraken dan ook grote schade berokkend aan de inspanningen van de regering-Obama om snel vooruitgang te boeken in de slepende strijd in Afghanistan.⁴⁹

Dat dit soort fouten in alle landen voorkomen blijkt uit het voorbeeld van Thilo Sarrazin, bestuurslid van de Duitse centrale bank. Hij publiceerde een boek getiteld *Deutschland schafft sich ab. Wie wir unser Land aufs Spiel setzen*. In zijn boek beschrijft Sarrazin moslims als een bedreiging voor de Westerse cultuur, voor de Duitse intelligentie, voor de gemeentelijke sociale voorzieningen en voor de persoonlijke veiligheid. Volgens Sarrazin ondermijnt de immigratie van moslims de Duitse maatschappij. Hij geeft af op hun houding en hun 'importbruiden' en hamert er op dat allochtonen oververtegenwoordigd zijn in criminaliteits- en schooluitvalstatistieken. Ook krijgen allochtonen in zijn woorden geen kinderen, maar produceren ze hoofddoekmeisjes, meldden Duitse media verontwaardigd.⁵⁰ Het verschijnen van zijn boek was voor de Bundes-

bank aanleiding om zijn ontslag aan te vragen. Sarrazin besloot daarop de eer aan zichzelf te houden en nam ontslag bij de Bundesbank. Als iemand in een verantwoordelijke publieke positie als Sarrazin een dergelijk boek publiceert, is dat vragen om een extreme mediadruk en wordt uiteraard de vraag opgeroepen of iemand in zo'n positie zich wel van een dergelijke retoriek dient te bedienen. Een politicus kan zich wat dat betreft veel en veel meer veroorloven dan iemand in de positie van Sarrazin. Het is dan ook volkomen begrijpelijk dat de media hier op een gedreven manier aandacht aan besteden. Het was dan ook wellicht verstandiger geweest als Sarrazin zich op voorhand op het vlak van corporate media management nadrukkelijk had laten adviseren over de mediaconsequenties die zijn handelen tot gevolg zou hebben. Waarschijnlijk is dit niet gebeurd of heeft hij niet geluisterd, met zijn ontslag als gevolg.

Tot slot in dit rijtje nog een voorbeeld uit Nederland. Daar trad in september van 2010 historicus en auteur Frits van Oostrom terug uit de Raad van Toezicht van het wereldvermaarde Rijksmuseum in Amsterdam. Aanleiding daarvoor was een interview met de landelijke krant NRC Handelsblad. Hij uitte daarin kritiek op de wens van het museum om het pistool waarmee Volkert van der G. in 2002 de politicus Pim Fortuyn doodschoot, in de collectie te krijgen. Van Oostrom vond dat het Rijksmuseum zich niet als een geschiedenismuseum moet profileren. Blijkbaar is dit interview vooraf op geen enkele manier binnen het museum besproken. De reactie van het museum was namelijk dat hier sprake was van een inhoudelijk ongewenst interview. Van Oostrom gaf aan dat zijn bezwaren “verkeerd en ontijdig” in de publiciteit waren gekomen en zag zichzelf genoodzaakt om afstand te doen van zijn zetel in de Raad van Toezicht.

Vele organisaties en functionarissen, zowel in de publieke, private als intermediaire sector, lopen vergelijkbare risico's. Dit blijkt niet alleen uit de reacties van gedupeerden van de mediadruk, maar ook uit de gesprekken die tijdens de exploratiefase met de referenten zijn gevoerd. Deze constatering onderstreept de initiële vraagstelling: Is er, gezien het feit dat bedrijven, overheden en instellingen grote moeite hebben met het communiceren met de media, een methode of instrument te ontwikkelen waarmee zij hun corporate media governance kunnen vormgeven en

corporate media management kunnen professionaliseren teneinde meer greep te krijgen op het communiceren met de media, met als doel het rendement van hun corporate mediacontacten te vergroten? En zo ja, welke vorm moet die methode of dat instrument dan krijgen en hoe dient ermee gewerkt te worden om het beoogde doel te realiseren? Met het trachten greep te krijgen op de praktijk van het communiceren met de media komen we op het vlak van corporate media management.

Corporate media management lijkt een vakgebied te zijn dat in wetenschappelijk opzicht niet bestaat. In deze studie wordt het voor het eerst als zodanig benoemd. Eerder is reeds aangegeven dat er op dit vlak in geen van de toonaangevende wetenschappelijke tijdschriften op het gebied van corporate communication een artikel is verschenen waarin het onderwerp uitputtend wordt behandeld. Interessant in dit verband is het artikel van Deephouse getiteld, *Integratie van Massacommunicatie en Hulpbrontheorieën*.⁵¹ Dit artikel biedt een onderbouwing voor de stelling dat mediareputatie een strategische hulpbron is die leidt tot concurrentievoordeel. De auteur onderzoekt evenwel niet hoe die mediareputatie tot stand komt. De output lijkt voor onderzoekers interessanter dan de input in het corporate mediaproces, te weten corporate media governance en corporate media management.

In deze studie wordt 'corporate media management' als nieuw begrip geïntroduceerd. De definitie hiervan luidt als volgt: Corporate media management is dat deel van de organisatiecommunicatie dat zich binnen de corporate communicatiediscipline in tactische zin richt op het communiceren met of via de media teneinde beoogde organisatiedoelstellingen die niet primair verkoopgericht zijn, te realiseren. Gezien het grote belang dat organisaties hechten aan hun reputatie, zou corporate media management in alle gevallen een integraal onderdeel dienen te zijn van de grotere deeldiscipline corporate communicatie. Dit is het echter vaak niet en als het daar al een onderdeel van vormt, ligt de aandacht in de meeste gevallen op de output (persconferentie, persberichten, mediacontacten) in plaats van op de input.⁵² In deze studie wordt betoogd dat juist de interne component (beleid, strategievorming, competenties, budgettering, issues management, enz.) meer aandacht verdient. Niet alleen in de dagelijkse praktijk, ook in de wetenschappelijke praktijk.

In de vergelijking tussen corporate media governance en corporate media management is het van belang een functioneel onderscheid aan te houden. Corporate media governance, dat in het volgende hoofdstuk uitvoerig wordt behandeld, is een aanduiding die verwijst naar *bestuurlijke aspecten* die horen bij de organisatiecommunicatie die gericht is op het communiceren met of via media. Corporate media management houdt zich daarentegen bezig met *operationele en organisatorische aspecten* die een rol spelen bij de dagelijkse werkzaamheden in het kader van de media communicatie.

We hebben gezien dat het corporate mediaproces de gehele bedrijfsvoering raakt. Gezien de belangrijkheid van de corporate mediaberichtgeving, zou je verwachten dat organisaties geen mogelijkheid onbenut zouden laten om hun interne mediaproces op een uiterst professionele manier te organiseren. Veel organisaties geven echter zelf aan niet goed voorbereid te zijn op het communiceren met of via de media.⁵³ Er is vaak onvoldoende aandacht voor het corporate mediabeleid (proactief of reactief?). Er is vaak geen of onvoldoende uitgekristalliseerde corporate mediastrategie (met target media enz.). Mediabudgetten zijn in de meeste gevallen voor een groot deel gericht op marketingcommunicatie en veel minder op corporate communicatie met componenten als positioneringsvraagstukken en risicomanagement. Het is meer regel dan uitzondering dat organisaties hun corporate mediarisicoprofiel onvoldoende in kaart hebben gebracht. Managers met gedegen corporate mediacompetentie zijn zwaar ondervertegenwoordigd en aan het corporate mediacrisismanagement wordt doorgaans weinig aandacht besteed.

Kortom het corporate media management wordt door veel organisaties niet goed of onvolledig ter hand genomen.⁵⁴ Dit geconstateerd hebbende, is de vraag gerechtvaardigd waarom dat zo is. Zoals eerder aangegeven is de platte verklaring hiervoor dat veel organisaties er geen tijd, geld en capaciteit voor over hebben. Organisaties concentreren zich liever op hun core business, dan vooruit te lopen op publicitaire kwesties vanuit de vraag in hoeverre deze de bedrijfsvoering positief of negatief kunnen beïnvloeden, mochten ze zich eventueel voordoen. Issues management⁵⁵ en scenarioplanning⁵⁶ zijn nu eenmaal nog geen ingeburgerde disciplines bij veel organisaties. Exercities op dit vlak hebben toch iets

van doemdenken en roepen emoties op als “ach, dit of dat gebeurt ons toch niet”. Onheil verwacht je altijd bij een ander en niet bij jezelf. Toch begint bij steeds meer organisaties het besef door te dringen dat de reputatie van een organisatie, een product of een idee voor een belangrijk deel het succes ervan bepaalt en dat anticiperen op situaties een integraal onderdeel dient te zijn van reputatiemanagement.⁵⁷

Onvoldoende tijd, geld en capaciteit ter beschikking stellen voor het corporate media management kan worden aangemerkt als een pure nalatigheid in de bedrijfsvoering van een organisatie. Maar het gebeurt wel. Een van de grootste accountantadviesorganisaties ter wereld deed het corporate media management, in de afzonderlijke landen waar de organisatie gevestigd was, er lange tijd maar een beetje bij. Met een wereldwijde omzet van miljarden dollars per jaar was er nauwelijks gestructureerde aandacht voor het corporate mediaproces. Tot zich in 2001 het Enron-schandaal voordeed, wat de ondergang inluidde van het mondiaal opererende accountantskantoor Arthur Anderson. De onaantastbaar geachte accountantwereld schudde op z'n grondvesten en de media-aandacht was overweldigend. Vanaf dat moment is men in de accountantbranche heel anders tegen media-aandacht gaan aankijken dan daarvóór en pas vanaf dat moment is men er meer tijd en capaciteit voor gaan vrijmaken. Als reactie op een gebeurtenis kunnen organisaties dus blijkbaar ineens wel tijd, geld en capaciteit vrijmaken voor corporate media management.

Uit gesprekken met organisaties is ook naar voren gekomen dat de reikwijdte van de media-impact een belangrijke reden is van onvoldoende aandacht voor corporate media management. De reikwijdte van een mogelijke toekomstige media-impact is vaak zo groot dat veel organisaties er niet in slagen om deze te overzien. Een paar voorbeelden maken duidelijk dat het lang niet altijd de grootste organisaties zijn die te maken krijgen met overweldigende media-aandacht. Een aannemer die flatgebouwen bouwt, denkt er niet graag over na dat de door hem gebouwde balkons wel eens spontaan naar beneden zouden kunnen vallen. Toch gebeurde dit in Nederland in 2003 met onder meer doden als gevolg. De media-aandacht was uiteraard overweldigend. Een ander voorbeeld is dat van een geestelijk gehandicapte bewoner van een zorg-

instelling die in augustus 2005 als gevolg van een te heet bad kwam te overlijden. Een dergelijk onderwerp schreeuwt om aandacht van de media en krijgt dit dan ook in ruime mate. De schuldvraag wordt in zo'n geval tot in detail uitgemeten in de media. Functionarissen en het beleid van de organisatie die het betreft komen onder vuur te liggen. Persbureaus, schrijvende pers, audiovisuele media, vakbladen, lokale, regionale, landelijke en soms zelfs internationale media, allemaal zijn ze geen knip voor de neus waard als ze dergelijke incidenten laten passeren zonder er aandacht aan te besteden. Nog een voorbeeld. Een individuele notaris wordt door de Kamer van Toezicht van de rechtbank voor twee maanden geschorst omdat hij nalatig zou zijn geweest bij hypotheekfraude op de particuliere huizenmarkt. Het spreekt voor zich dat dit soort gebeurtenissen leiden tot een enorme mediadruk die doorgaans geruime tijd aanhoudt en zich ook niet beperkt tot de organisatie die het noodlot overkomt. Hulporganisaties worden geconsulteerd, hoogleraren en andere deskundigen komen aan het woord, brancheorganisaties worden om een reactie gevraagd. Kortom het multipliereffect is groot en de mediadruk heeft een reikwijdte die betrokkenen zich vooraf niet of nagenoeg niet hadden kunnen voorstellen.

Een volgende reden voor het feit dat corporate media management doorgaans geen dominante positie inneemt bij organisaties, is dat deze niet zelden vertrouwen op hun externe communicatiebureau. In een enkel geval is dat een communicatiebureau dat gespecialiseerd is in corporate media management. Hiervan zijn er echter niet veel en zeker niet genoeg om alle overheden, bedrijven en instellingen op dit vlak bij te staan. In veel andere gevallen wordt het corporate media management uit handen gegeven aan full service communicatiebureaus. Deze praktijk zorgt vaak voor teleurstellingen. Corporate mediacomunicatie is een vak apart. Een vak dat zich onderscheidt van alle andere communicatiedisciplines. De snelheid waarmee gecommuniceerd wordt, de tegenwoordige mondiale impact die berichtgeving kan hebben, de stress die de druk van de publieke opinie teweegbrengt, het voortdurende vergrootglas waar mediamanagers onder moeten werken; het zijn allemaal omstandigheden die aan corporate mediacomunicatie een speciale dimensie geven die andere communicatiedisciplines niet hebben. Het vereist van mediaman-

nagers gespecialiseerde kennis en expertise en een hoge mate van stressbestendigheid. Gezien deze kwalificaties is het dus niet vreemd dat organisaties het corporate media management graag uitbesteden aan externe bureaus. Echter, gezien het feit dat slechts weinig bureaus hier écht in gespecialiseerd zijn, blijkt dit in veel gevallen toch een slechte keuze. Het versturen van een persbericht gaat deze bureaus nog wel goed af, maar van reputatiemanagement hebben zij vaak al minder verstand en er zijn er maar heel weinig die het mediacrisismanagement in goede banen kunnen leiden. Al met al wordt dus vaak aan externe bureaus een kennis en expertise – en soms zelfs autoriteit – toegedicht die deze in veel gevallen niet blijken te hebben wat de nervositeit omtrent de mediacommunicatie alleen maar vergroot.

Een diepere verklaring voor het feit dat het corporate media management door organisaties vaak niet goed en niet structureel ter hand genomen wordt, ligt in de eerder beschreven complexiteit van het corporate mediaproces. Corporate media management behelst een groot aantal verschillende communicatiedisciplines. Beslissingen kunnen zulke grote en diverse consequenties hebben dat organisaties vooraf vaak het effect van hun handelen niet of nauwelijks kunnen overzien. Om greep te kunnen houden op alle onderwerpen, ontwikkelingen en gebeurtenissen die deel uitmaken van het mediaproces, moet het corporate media management ook wel multidisciplinair zijn. De management- en communicatiedisciplines die er onder kunnen worden geschaard zijn onder meer: algeheel bedrijfsmanagement, corporate communications, bewaking van identiteit en imago, relatiemanagement, positionering, issues management, risicomanagement, interne communicatie, crisismanagement, reputatiemanagement, leiderschapsmanagement, integriteitsmanagement en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zelfs wanneer al deze disciplines worden geïntegreerd in de bedrijfsvoering, zal blijken dat de *input* vanuit die disciplines in het corporate mediaproces nog geen garantie vormt voor de *output* ervan. Met andere woorden: over de uiteindelijke berichtgeving zoals die naar buiten komt, zal een organisatie nooit volledige controle krijgen. Journalisten zijn immers onafhankelijk en hun persoonlijke interpretatie van een onderwerp of uitspraak kan verstrekkende gevolgen hebben. Een onvoldoende voorbereiding zal dan

eerder leiden tot die verstrekkende gevolgen, dan wanneer een organisatie meer greep heeft op de input van het media managementproces. Een onvoldoende voorbereiding resulteert vaak in onvoldoende alert reageren, foute (soms moedwillig valse) voorlichting, foute berichtgeving, grote imagoschade, omzetederving en soms zelfs in claims en/of strafrechtelijke vervolging jegens personen en/of organisaties. Het enige wat organisaties dus kunnen doen, is zorgen dat ze wél goed voorbereid zijn, maar dit gebeurt dus in veel gevallen niet.

Reeds eerder is betoogd dat het merkwaardig is dat er op dit vlak nauwelijks fundamenteel en praktijkgericht onderzoek is gedaan en dat het aantal publicaties op dit vlak gering is. Dit maakt het er natuurlijk niet gemakkelijker op om zicht en greep te krijgen op het corporate mediaproces. In gesprekken met functionarissen van organisaties is duidelijk geworden dat het ontbreken van gedegen literatuur over het totale corporate mediaproces als een gemis wordt ervaren. Het vakgebied is dermate complex dat ze behoefte hebben om aan de hand van theorieën, werkmethoden of richtlijnen door het corporate mediaproces heen geloodst te worden.

De gangbare media managementliteratuur beweegt zich voornamelijk op het vlak van de *output* van het mediaproces. Met output wordt hier bedoeld datgene wat een uitvloeisel is van de inspanningen van een organisatie op het gebied van corporate mediacommunicatie. Hier tegenover staat de *input* in het mediaproces. Hieronder wordt verstaan datgene wat een organisatie inbrengt in het corporate mediaproces teneinde het resultaat van haar inspanningen positief te beïnvloeden. In het kader van deze studie wordt afwisselend de terminologie ‘input in het mediaproces’ en de benaming ‘(corporate) media management’ gehanteerd. Het gaat hierbij uiteraard niet om het managen van de media. De media zelf laten zich niet managen en de berichtgeving van de media al helemaal niet. Journalisten zijn onafhankelijke geesten en moeten dat als belangrijk onderdeel van de democratische controle vooral ook blijven. Bij corporate media management staat het managen van het interne mediaproces van organisaties centraal. Dit betreft de interne aspecten van de mediacommunicatie. Daarover heeft een organisatie immers de mogelijkheid van controle. Over de externe kant niet.

De overheid, het bedrijfsleven en instellingen aan de ene kant, de media aan de andere kant, het is een gepassioneerde haat-liefdeverhouding waar met grote regelmaat de stoom van afkomt. De media spelen een belangrijke rol in het dagelijks leven. Mensen houden ervan om nieuws en berichtgeving over allerlei onderwerpen in grote hoeveelheden te consumeren. Radio, televisie, kranten, publicatiebladen, vakbladen, internet, worden actief geraadpleegd. Uit professioneel oogpunt, gewoon uit interesse, uit sensatie, voor studietoepassingen, het aantal redenen waarom mensen de media volgen of raadplegen is net zo groot als de verscheidenheid van diezelfde media. Zolang mensen of organisaties niet zelf in de berichtgeving in de media worden genoemd, consumeren ze de informatiestroom doorgaans op redelijk neutrale wijze. Ze nemen er kennis van, vormen er een mening over en gebruiken de informatie voor hun eigen doeleinden. Ze worden dan in de meeste gevallen door de berichtgeving zelf niet of nauwelijks emotioneel geraakt. Misschien wel door het onderwerp, maar niet door berichtgeving. Dit wordt anders als mensen of organisaties zichzelf wél in de berichtgeving terugzien. Dan staat bij hun reactie op het media-item niet alleen het onderwerp centraal, maar vooral ook de aard van de berichtgeving. Dan hebben ze meteen een mening over de wijze waarop de berichtgeving wordt gepresenteerd. Kloppen de feiten wel? Wordt het nieuws positief of negatief gebracht? Worden de juiste mensen om commentaar gevraagd? Wordt het onderwerp wel vanuit de – voor hen – gewenste invalshoek belicht? De berichtgeving zelf is in dat geval ineens omgeven door allerlei gevoeligheden. Wat ook niet vreemd is. Er staat voor mensen en organisaties vaak iets op het spel als ze in de media worden genoemd. Het imago kan er goed of slecht door worden beïnvloed, het kan een effect hebben op het bedrijfsresultaat of het kan bijvoorbeeld aanleiding zijn om een promotie wel of niet door te laten gaan. Publiciteit genereert altijd bepaalde effecten, positief of negatief.⁵⁸ Daar komt bij dat de uitstraling van de berichtgeving vaak zo

onomkeerbaar is. Wat in de media komt, is meteen in de openbaarheid en wordt ook in alle openheid bediscussieerd. Dit is op z'n minst confronterend en kan uiteindelijk schadelijk blijken.

Media-aandacht kan individuele functionarissen en organisaties binnen de overheid, het bedrijfsleven en instellingen tot in de kern raken. Dit zorgt voor vaak heftige reacties. Organisaties die met aandacht van de media zijn geconfronteerd, klagen nogal wat af over de werkwijze van de media en de aard van de berichtgeving. Slechts zelden hoort men uit organisaties een positief geluid over de media. Ze zouden te agressief zijn, ongenueanceerd of de aangeleverde informatie niet goed verwerken met verkeerde publiciteit als gevolg. Ze zouden alleen maar belang hebben bij negatieve berichtgeving omdat dat nu eenmaal beter zou verkopen dan positief nieuws. De scheldkanonnades richting de media zijn niet van de lucht als er weer eens iets wordt gepubliceerd waar een organisatie het niet mee eens is. Slechte of negatieve berichtgeving ligt zelden of nooit aan de overheden, bedrijven of instellingen zelf, maar bijna per definitie aan de media die hun werk niet goed doen, althans dat is een veelgehoorde klacht. Want als de berichtgeving een individuele functionaris of organisatie niet bevalt, is het gemakkelijk om verwijtend richting de media te wijzen. Gemakkelijk en effectief! Je kunt er als voorlichter of organisatie je handen mee in onschuld wassen.

De klachten jegens de journalistiek zijn talrijk en krijgen op zich ook veel aandacht. Ze kunnen worden ingediend bij toezichthoudende organisaties⁵⁹ en rechtsprekende instanties. De serieuze media nemen de kritiek ter harte en debatteren er actief over.⁶⁰ Een aantal media heeft een eigen ombudsman die klachten onderzoekt. Wereldwijd zijn er televisieprogramma's die ruim aandacht besteden aan het functioneren van de media. Aandacht voor de negatieve kanten van de journalistieke publiciteit geven aan dat lang niet alles vlekkeloos verloopt in de journalistiek. Niet verwonderlijk, want waar gewerkt wordt, worden immers fouten gemaakt. En waar gewerkt wordt, zijn altijd mensen die niet integer werken of zich niet aan de spelregels houden. Het is altijd goed om hier – in welke vorm dan ook – tegenwicht aan te bieden. Zoals journalisten in het democratisch bestel een tegenwicht zijn voor maatschappelijke en economische ontwikkelingen, zo is diezelfde maatschappij een tegen-

wicht voor het functioneren van de journalistiek. Hierdoor zijn over en weer *checks and balances* ontstaan. Als er eens iets niet is goed gegaan, kan er aanleiding zijn om een medium of een journalist te berispen.

Kijken we nu naar de andere kant van de mediacommunicatie, de kant van de overheid, het bedrijfsleven, instellingen en individuen die contact onderhouden met de media, dan zijn die veel minder vaak onderwerp van onderzoek. Communicatiedeskundigen willen na een grootschalige, in het oogspringende mediagebeurtenis nog wel eens onderzoeken hoe de communicatie in een specifiek geval is verlopen en, als er iets niet goed is verlopen, kijken naar wat er aan de inputkant verbeterd zou kunnen worden. Ze zijn hierbij wel afhankelijk van de informatie die door een organisatie wordt vrijgegeven. Doorgaans wordt dan onderzocht op welke wijze de betrokken organisaties hebben gecommuniceerd en of ze goed voorbereid waren op het communiceren met of via de media. Na een calamiteit wordt in overheidskringen doorgaans het crisismanagement standaard geëvalueerd. Als onderdeel daarvan wordt dan ook de crisiscommunicatie tegen het licht gehouden. In dit soort onderzoeken wordt vooral gefocust op de output van het communicatieproces en niet zozeer op de input.

In het bedrijfsleven komen openbare communicatieanalyses uiteraard ook voor, maar toch minder frequent dan bij de overheid. Een bekend voorbeeld van een communicatieanalyse uit het bedrijfsleven is de crisiscommunicatie van de Franse producent van mineraalwater Perrier in 1990, nadat in een aantal flessen het kankerverwekkende benzeen was aangetroffen.⁶¹ Op zulke momenten proberen communicatiedeskundigen lessen te trekken uit wat er is voorgevallen en kijken ze naar wat er zou moeten veranderen om een en ander een volgende keer beter te laten verlopen. Soms blijft het niet bij een analyse van het communicatieproces, maar wordt er over dit soort cases ook gepubliceerd, vooral in vakbladen. Dit blijft evenwel een fragmentarische manier van werken. Een lezer van een dergelijke case krijgt een situatie voorgeschoteld die heel specifiek is. Er doet zich iets voor op een bepaald moment, ten aanzien van één betreffende organisatie, met functionarissen die op dat moment de leiding hebben, met een heel eigen krachtveld, waar een hele, niet te overziene, historie aan vooraf is gegaan en waaruit dus uitermate

moeilijk lessen door andere organisaties te trekken vallen. Hoe kun je dan analyseren wat er met betrekking tot de eigen organisatie op het gebied van corporate media management zou moeten gebeuren om goed voorbereid te zijn op het communiceren met de media? Om deze vraag te beantwoorden moeten we eerst kijken op welk niveau deze analyse thuishoort.

Elke nieuwe mediasituatie wordt geraakt door talloze variabelen en is daardoor niet of nauwelijks te vergelijken met andere situaties die zich eerder hebben voorgedaan. Vergelijkingen tussen casussen zullen al snel mank gaan of ter discussie worden gesteld. En terecht. Casuïstiek is een interessante manier van bestuderen, maar voor een wetenschap met een sociaal-maatschappelijke achtergrond, echter zonder theoretisch-wetenschappelijk kader, niet altijd even waardevol. Zeker niet wanneer er naar een meer algemeen toepasbare werkmethode wordt gestreefd. Eisenhardt en Graebner schrijven hierover het volgende:

How can the theory generalize if the cases aren't representative? A key response to this challenge is to clarify that the purpose of the research is to develop theory, not to test it... Theoretical sampling simply means that cases are selected because they are particularly suitable for illuminating and extending relationships and logic among constructs.⁶²

In algemene zin kunnen cases volgens Eisenhardt en Graebner dus wel gebruikt worden bij theorievorming. Het gevaar schuilt erin dat er in het kader van corporate media management een algemeen toepasbaar waarheidsgehalte aan gehangen wordt dat grote consequenties kan hebben voor de praktijkbeoefening. Uit dat oogpunt wordt hier geadviseerd casuïstiek niet te hanteren in een wetenschappelijk kader dat theoretisch nog onvoldoende is uitgekristalliseerd.

Als casuïstiek niet erg geschikt wordt geacht voor het bestuderen van dit vakgebied, hoe kan dan wel een tot een bruikbare analyse van het corporate media management worden gekomen? In dat geval doemt al snel het terrein van het besturen van een organisatie op. De analyse begeeft zich dan op het terrein van *governance*. Aangezien berichtgeving in de media organisaties op alle niveaus en met betrekking tot

alle activiteiten kan raken, is dit ook een logische gedachtegang. Contacten onderhouden met en vragen beantwoorden van de media vormen een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering, zeker wanneer het om beladen onderwerpen gaat. Massaontslag, dodelijke ongelukken, fraude, productiestoornissen en maatschappelijke verantwoordelijkheid, zijn thema's waarbij een organisatie vandaag de dag niet meer kan ontkomen aan mediadruk. Neem nu maatschappelijk verantwoord ondernemen. Stel, een kledingfabrikant wordt ervan beticht kleding in lagelonenlanden door middel van kinderarbeid te laten fabriceren. Of het bericht nu waar is of niet, in zo'n geval wordt die fabrikant er wel bijna toe gedwongen om hier publiekelijk (dus via de media) afstand van te nemen. Doet men dit niet dan zal dit ongetwijfeld een negatief effect hebben op de verkopen en dus op het bedrijfsresultaat. Dit geeft aan dat corporate media management een integraal onderdeel is – of in ieder geval zou moeten zijn – van het ondernemingsbestuur en in de publieke sector van het overheidsbestuur. In mondiale termen spreken we dan over governance en op het vlak van de media dus over corporate media governance. Van Ruler en De Lange onderschrijven dit, getuige hun karakterisering van het communicatiewerkveld en zij worden hierin gesteund door Grunig⁶³:

It concerns all activities that are intentionally implemented to direct communication and information processes to help achieve an organization's goals. This makes communication management a strategic management activity that assists in securing the long-term functioning of the organisation in society, as opposed to an operational activity that does no more than effectuate top management decisions.⁶⁴

Aan de basis van alle governancebenaderingen ligt de filosofie van corporate governance, later in de publieke sector gevolgd door public governance.⁶⁵ In de klassieke opvatting van corporate governance stonden vooral de belangen van de aandeelhouders centraal. Fombrun definieert het als 'een systeem van structurele, procedurele en culturele securisatie dat ontworpen is om ervoor te zorgen dat een onderneming op een zodanige wijze wordt gedreven dat hiermee de langetermijnbelangen

van aandeelhouders het best zijn gediend'.⁶⁶ Hij voegt hieraan toe dat *good governance* niet eenvoudig kan worden afgedwongen door middel van een set van regels, maar dat het een continu proces moet zijn om strategische initiatieven in een organisatie te implementeren teneinde de waarde van de onderneming op de lange termijn te vergroten. Aan de communicatiefunctie in de organisatie wordt in dit verband een grote rol toegekend om de regels en de cultuur die daarbij past door de hele organisatie heen uit te dragen en in te bedden. Fombrun, een autoriteit op het gebied van reputatiemanagement, trekt het begrip corporate governance al breder dan een aantal van zijn collega's uit de economische wetenschap die het vooral toespitsen op de *agency theory* en de daarmee gepaard gaande transactiekosten voor een organisatie.⁶⁷ In dat geval heeft corporate governance vooral betrekking op de persoonlijke aspecten en de verhouding tussen de eigenaren van een organisatie en het leidinggevend management. Dit is in relatie tot de huidige status van corporate governance toch te eng geformuleerd. Legt men hier de *social exchange theory* onder dan zou men kunnen veronderstellen dat alle verschillen van mening uiteindelijk vanzelf zullen worden opgelost omdat functionarissen op basis van rationele beslissingen een relatie of organisatie verlaten als ze ervaren dat hun inspanning of kosten niet opwegen tegen de gepercipieerde voordelen.⁶⁸ In die benadering houden vertrouwen en opportunisme elkaar uiteindelijk in evenwicht. Deze opvatting ligt dicht aan tegen de benadering van 'zelforganisatie'. Vanuit de sociologische hoek wordt governance wel gepositioneerd als een intrinsiek harmonieus samenspel binnen organisaties met daarbij behorende interpersoonlijke netwerken, losse organisatievormen tussen afzonderlijke eenheden, een decentrale kijk op de materie en een sturing die meer richtinggevend is dan dwingend.⁶⁹ Bob Jessop stelt ten aanzien hiervan zelfs:

...I want to suggest that markets, states, and governance all fail. This is not surprising because failure is a central feature of all social relations. For there is no such thing as a complete or total control of an object or set of objects – governance is necessarily incomplete and a necessary consequence must always fail'.⁷⁰

Tegelijkertijd geeft hij aan dat het begrip en de toepassing ervan een zekere spankracht hebben. Als iets namelijk niet blijkt te werken, zal er een tegenreactie op gang komen die ervoor zorgt dat de negatieve kanten zullen worden weggelaten. Dit vereist een gedegen zelfreflectie op organisatieprocessen, een reactie- en correctierepertoire voor het geval verhoudingen scheef groeien en een gezonde dosis ironie om toch een governancemechanisme te implementeren, ook al weet men dat het in ultieme zin niet zal werken. In dat geval kan het altijd nog halverwege worden bijgestuurd.

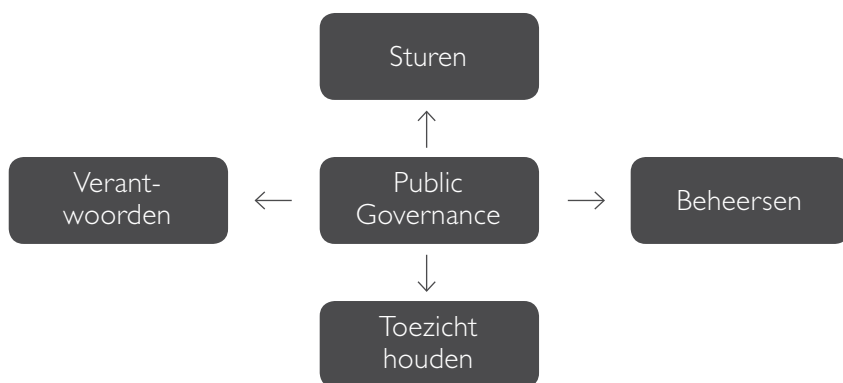
Hoe vreemd deze laatste opvatting ook moge lijken, er zit wel degelijk een belangrijke kern van waarheid in en de opvatting staat geenszins op zichzelf, maar kent vele volgers.⁷¹ Een strak van bovenaf opgelegde governancestructuur zal waarschijnlijk z'n doel voorbij schieten als de regels en cultuur niet door de hele organisatie heen gedragen worden. Waarmee we weer terug zijn bij Fombrun die de noodzaak van een goede onderliggende communicatie benadrukt teneinde de governanceprincipes door de hele organisatie heen uit te dragen, maar vooral ook in te bedden. Een belangrijke focus hierbij zou wel eens kunnen zijn de effectiviteit van de organisatie die het betreft. En in dat verband is een houding van zelforganisatie wellicht toch wat te vrijblijvend. De meest gehoorde opvatting over corporate governance na bedrijfsschandalen als van Enron, Worldcom, Ahold, Vivendi en Parmalat is toch die van de strakke hand waarmee richtlijnen worden uitgevaardigd en die ervoor zorgt dat eraan wordt vastgehouden. Gourevich en Shinn verwoorden de hardheid waarmee het gepaard gaat als volgt: "Corporate governance is about power and responsibility ... who takes the blame for corruption, misuse of funds, or poor performance."⁷²

Volgens Bossert dient governance zowel in de private als in de publieke sector een belangrijk doel: de borging van de effectiviteit van de organisatie.⁷³ Extrapoleren we dit naar het begrip corporate media governance dan zou een logische definitie zijn: de borging van de effectiviteit van de mediacontacten. Toch zou dit geen goede afbakening en geen werkbare definitie zijn van het begrip, daar er niet door wordt verklaard wat die borging inhoudt en hoe we de effectiviteit dan zouden moeten zien. Een goede definitie vereist in dit geval ook een procesomschrijving

die tevens een strakke afbakening van werkzaamheden biedt. Een definitie die inmiddels redelijk is ingeburgerd, luidt:

Governance is het waarborgen van de onderlinge samenhang van de wijze van sturen, beheersen en toezichhouden van een organisatie, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van doelstellingen, alsmede het daarover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden.⁷⁴

Hiermee omvat governance vier centrale activiteiten, te weten: sturen, beheersen, toezichhouden en verantwoorden. Het basismodel zoals Bossert dat in het kader van public governance hanteert, ziet derhalve als volgt uit.



Figuur 9 **Public governance-model van Bossert**

Als we de stelling hanteren dat corporate media management een integraal onderdeel zou moeten zijn van de bedrijfsvoering en als we geconstateerd hebben dat het streven naar een algemeen toepasbare theorievorming of werkmethode inzake het voorbereiden van organisaties op de contacten met de media niet gebaat is bij casuïstiek alleen, dan dringen de mogelijkheden van een governance-aanpak – en in dit specifieke geval dus corporate media governance – zich op. Langs deze lijn moet het mogelijk zijn om sturen, beheersen, toezichhouden en verantwoorden te verbinden met het corporate media management

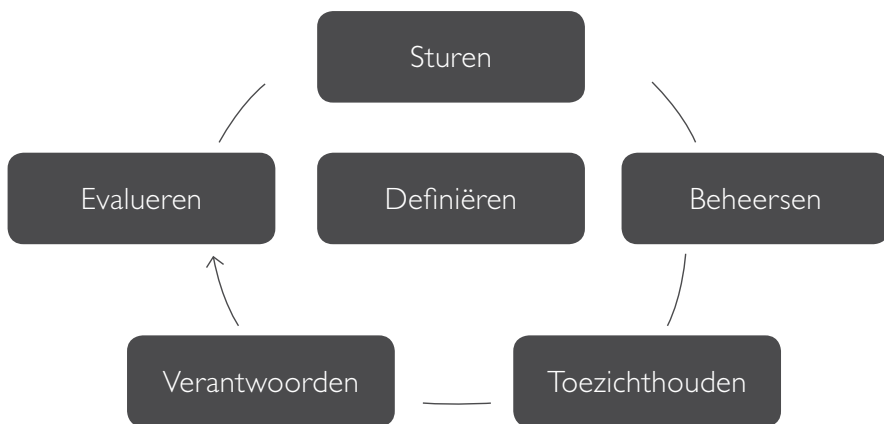
als discipline. Het corporate media management moet dan gestuurd worden op basis van vooraf gedefinieerd beleid, er moet sprake zijn van een beheersinstrumentarium, er moet toezicht gehouden kunnen worden op de acties van betrokkenen en zij dienen over hun acties verantwoording af te leggen. De meerwaarde van een governancemodel ligt nadrukkelijk op de samenhang van deze procesonderdelen en een daarmee gepaard gaande transparantie.

Toch ontbreken in de bovengenoemde definitie van governance twee essentiële elementen die onmisbaar zijn bij het sturen, beheersen, toezichthouden en verantwoorden. Twee elementen die eigenlijk op elk beleidsveld van toepassing zijn, maar bij uitstek voor het corporate media management gelden. Dit zijn de elementen ‘definiëren’ en ‘evalueren’.

Ten eerste is het noodzakelijk dat men in ieder geval een beeld heeft van datgene *wat* gestuurd en beheerst dient te worden. Hiervoor heeft een organisatie de beschikking nodig over concrete managementinformatie. Het verdient derhalve aanbeveling om de componenten sturen, beheersen, toezichthouden en verantwoorden, vooraf te laten gaan door een definiëeringsfase, waarin de managementinformatie tot stand komt en op basis waarvan de sturing z’n beslag kan krijgen. In het kader van risicomanagement dient een organisatie bijvoorbeeld een inschatting te maken omtrent de risico’s die deze zou kunnen lopen alvorens hierop kan worden gestuurd. Op dit vlak dient er dus een risicoanalyse te worden uitgevoerd. Pas als de risicoanalyse op een gedegen manier is uitgevoerd, moet het management in staat worden geacht om hierop te sturen en de risico’s door middel van een daarop toegesneden instrumentarium te beheersen.⁷⁵ Een ander voorbeeld is dat van media competenties. Als een organisatie besluit zich op het vlak van proactief corporate media management te gaan begeven of ongewild in het reactieve corporate mediaproces wordt gezogen, is het van belang dat men een beeld heeft van de media competenties die in de organisatie aanwezig zijn. Heeft men hieromtrent geen beeld of een verkeerde voorstelling dan loopt de organisatie immers de kans het corporate media management op een verkeerde wijze aan te pakken. Ook de mediadoelstellingen zullen op voorhand moeten worden ge-

definieerd om hier een realistisch beleid op te kunnen voeren. De vier componenten uit de eerder genoemde public governanceomschrijving, moeten voor corporate media governance derhalve in elk geval worden aangevuld met de component 'definiëren'.

De uitgangssituaties definiëren aan het begin van het corporate media managementproces is dus belangrijk, maar na afloop van een media gebeurtenis is het ook goed om te evalueren hoe de organisatie het mediaproces heeft doorlopen, welke ervaringen daarbij zijn opgedaan en wat dit betekent voor toekomstige situaties. In het behandelde model van Bossert blijft het beschouwen van het doorlopen mediaproces beperkt tot 'verantwoorden'. Verantwoorden geschiedt echter op basis van het functioneren van individuele functionarissen of afdelingen. Evalueren gaat verder en beschouwt ook de omstandigheden waarbinnen dat functioneren heeft plaatsgevonden. Uit een evaluatie kan bijvoorbeeld worden gededistilleerd dat het mediaproces zich anders heeft voltrokken dan de organisatie in eerste instantie had kunnen overzien omdat er plotseling sprake was van nieuwe externe ontwikkelingen waar de organisatie in principe geen deel van uitmaakte, maar wel door werd geraakt. Het eerder behandelde voorbeeld van de olietanker die op de rotsen loopt wat in een ander deel van de wereld tot vragen of reacties leidt, is zo'n externe ontwikkeling die een corporate mediaproces kan beïnvloeden. Organisaties kunnen hier lering uit trekken en in een evaluatiefase kan hieromtrent een gerichte analyse worden uitgevoerd. De lessen die uit het gehele proces, dus inclusief de overige fases, kunnen worden getrokken vormen een waardevolle input voor een nieuwe definiëeringsfase die aan de basis ligt van de toekomstige mediabenadering van een organisatie. Het corporate media governance model is door de inbreng van de evaluatiefase dan opgebouwd uit zes componenten, te weten: definiëren, sturen, beheersen, toezichthouden, verantwoorden en evalueren. Het ziet er gevisualiseerd als volgt uit:



Figuur 10 Corporate media governance-model

In dit model neemt de definiëeringsfase een centrale plaats in. Dit is een bewuste keuze. Veel organisaties betreden het mediaveld namelijk zonder dat zij zich hier afdoende op hebben voorbereid. In de definiëeringsfase wordt veel duidelijk omtrent de risico's en de (on)mogelijkheden van een organisatie inzake corporate media management. Het dient te allen tijde het uitgangspunt te vormen voor een goed corporate media governancebeleid. Door corporate media governance nadrukkelijk te borgen in de organisatie wordt corporate media management niet meer gekenmerkt door een ad hoc-benadering en krijgt een organisatie meer greep op het corporate mediaproces dat zo belangrijk is voor het reputatiemanagement.

DEEL 2 HET ONDERZOEKSPROCES

- Observaties
- Literatuurexploratie
- Interviews

Het traject dat heeft geleid tot het conceptualiseren van de samenhang van corporate media governance en corporate media management heeft zich in grote lijnen voltrokken als een exploratief ontwikkelingsproces. Ondanks dat de regulatieve cyclus hierbij als leidraad heeft gefungeerd, was het gezien het onontgonnen karakter van het werkveld noodzakelijk om exploratief te werk te gaan. Het is derhalve geen ontwikkelingsproces geweest op basis van een op voorhand vastgelegde ontwikkelingsrichting. Geen ontwikkeling op basis van een redelijk vastomlijnd literatuuraanbod. Geen ontwikkeling op basis van een min of meer van tevoren bepaalde uitwerking. Het ontwikkelingsproces is van het begin tot het eind een exploratie geweest. In het begin een zoektocht naar een onderzoeksrichting. Later een zoektocht naar meer inhoudelijke houvast tijdens literatuuronderzoek en gesprekken met referenten. Uiteindelijk een zoektocht naar de vorm waarin corporate media governance en corporate media management zouden moeten worden vormgegeven. Dit hoofdstuk neemt de lezer mee op die zoektocht.

De oorsprong van dit onderzoek naar een methode of instrument waarmee organisaties hun corporate media governance en corporate media management kunnen professionaliseren, was gelegen in een aantal willekeurige empirische waarnemingen die gezamenlijk een patroon leken te vormen. Iedereen die regelmatig het nieuws volgt, wordt van tijd tot tijd geconfronteerd met klagende politici, ondernemers, ambtenaren, sporters, cabaretiers, enz, die vinden dat ‘de’ media hun woorden niet goed hebben weergegeven, dan wel verkeerd hebben geïnterpreteerd, dan wel nieuws hebben gemaakt op grond van verkeerde bronnen of verkeerde aannames. Er wordt veel geklaagd over de media in het algemeen en individuele journalisten in het bijzonder.

Ten tweede geven ‘gedupeerden’ van de mediadruk zo nu en dan openlijk toe dat ze verrast of ontdaan zijn door de heftigheid waarmee de media-aandacht hen in de greep heeft genomen. Dit ervaren Apple-

topman Steve Jobs na de lancering van de iPhone 4 in juni en juli 2010. Klachten over de ontvangst van het apparaat werden in eerste instantie door Apple gebagatelliseerd. Maar de klachten hielden aan en leidden uiteindelijk tot wat is gaan heten *Antennagate*. Nadat de geruchtenmachine op gang was gekomen, ontstonden er allerlei speculaties over waar het probleem nu precies aan lag: Aan de behuizing van het apparaat, aan de software of aan de antenne? Er werd al gespeculeerd over een terugroepactie die rond een miljard dollar zou gaan kosten. Amerikaanse advocatenkantoren begonnen rechtszaken voor te bereiden en de koers van het aandeel kelderde in één dag met maar liefst 7 procent. De topman zelf had de berichtgeving niet meer in de hand en realiseerde zich dat hij de regie moest herwinnen. Dit deed hij door een persconferentie te beleggen en tijdens die bijeenkomst aan te geven dat de problemen redelijk eenvoudig verholpen kunnen worden door gebruik te maken van een rubberen hoesje. Apple werkte volgens Jobs ook al aan nieuwe software die het probleem in z'n geheel zou moeten oplossen. Het optreden van Steve Jobs was opmerkelijk omdat hij doorgaans alleen persconferenties geeft als er iets te promoten valt. Dit geeft aan hoe hij de mediadruk gevoeld moet hebben. Tijdens de persconferentie ging hij diep door het stof en gaf hij toe al vóór de lancering van de iPhone 4 op de hoogte te zijn geweest van de problemen. Het is opmerkelijk dat hij de lancering toch doorgang heeft laten vinden. Hij moet voorbij zijn gegaan aan het feit dat de media in alle hevigheid zouden inzoomen op de problemen. De werking van de media heeft hij totaal verkeerd ingeschat, een fout die hij niet snel meer zal maken. Tijdens de persconferentie uitte hij hier nog zijn ongenoegen over. Luid en duidelijk liet hij weten: "Er is geen antennagate. ... Dit is allemaal zo overtrokken." Overtrokken of niet het waren de media die hem dwongen in het defensief te gaan.

In het defensief gaan gold ook voor de Nederlandse kroonprins Willem Alexander. Een in aanbouw zijnde vakantievilla van de kroonprins en prinses Maxima in Mozambique ontmoette in 2009 in Nederland zoveel kritiek en kreeg zo'n negatieve pers dat de prins tijdens een fotomoment met journalisten in Mexico erkende dat hij er slapeloze nachten van had. Het kroonprinselijk paar wilde niet alleen een vakantiehuis op een mooie rustige plek waar privacy gewaarborgd zou zijn, maar

tegelijkertijd ook een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de lokale bevolking. Een vijfsterren ressort maakte deel uit van het project, er zouden scholen en een ziekenhuis worden gebouwd. Toch ging het met het project helemaal mis. Het project werd in verband gebracht met milieuschade die erdoor zou worden aangericht, er was sprake dat er corruptie zou zijn gepleegd bij de bouw en de lokale bevolking zou er allesbehalve van profiteren, zo luidde de kritiek. Die kritiek werd als maar venijniger in de media en duurde maar voort. Uiteindelijk besloten Willem Alexander en Maxima onder druk van vragen uit het Nederlandse parlement en onder druk van de media de villa te verkopen. Echter voordat ze tot dit besluit overgingen, trokken zij drie communicatie-experts aan om verdere schade door negatieve publiciteit rond de vakantievilla te voorkomen.⁷⁶

Voorbeelden uit het bedrijfsleven zijn er te over. Een van de meest in het oogspringende ‘cases’ uit het bedrijfsleven is die van Shell en het olieplatform de Brent Spar, een voormalig laadstation voor olietankers. Het station was in juni 1995 versleten en zou buiten gebruik worden gesteld door de eigenaars Shell en ESSO. Shell claimde, na eigen onderzoek, dat afzinken in de diepzee de beste optie was. Afbreken op het land zou uiteindelijk gevaarlijker en schadelijker zijn voor het (land-) milieu en ook veel meer kosten. Door Greenpeace werd evenwel gesteld dat de installatie nog tonnen kwik, cadmium, koper, arseen en 5000 ton olie bevatte die vissen en zeebewoners zouden aantasten. Afzinken zou volgens Greenpeace leiden tot ernstige milieuschade en daarom riep zij Shell op af te zien van het afzinken. Aanvankelijk weigerde Shell, zich beroepend op een zelf uitgevoerd onderzoek, waaruit bleek dat afzinken juist minder milieubelastend zou zijn. Greenpeace riep wereldwijd op tot een boycot van Shell-tankstations en de negatieve publiciteit was zo groot en hardnekkig dat Shell uiteindelijk besloot om de Brent Spar niet af te zinken maar deze af te breken en delen van het stalen skelet opnieuw te gebruiken bij de constructie van een nieuwe kade in Stavanger, Noorwegen. Shell had zich duidelijk vergist in de impact die de negatieve publiciteit op het ondernemingsresultaat had. Niettemin bleef Shell volharden in haar mening dat afzinken de beste optie geweest zou zijn, zowel uit oogpunt van veiligheid als milieuvriendelijkheid. Uiteindelijk

koos Shell er toch voor om meer een brug te slaan naar Greenpeace en de samenleving als geheel en zag de oliemaatschappij af van het afzinken.⁷⁷ Shell leed tijdens de campagne van Greenpeace ernstige imagoschade, maar ook het imago van Greenpeace kreeg een knauw toen achteraf bleek dat de Brent Spar weliswaar een aanzienlijke hoeveelheid gevaarlijke stoffen bevatte, maar dat het resterende aantal ton aardolie flink was overschat.⁷⁸

Het signaleren van dit soort mediamomenten is gemakkelijk, want ze komen bijna dagelijks ‘aanwaaien’. Wie de kranten leest, de radio en televisie volgt of internet raadpleegt, komt regelmatig voorbeelden tegen van situaties waarin mensen en organisaties hun verwondering of ergernis uiten over de mediadruk waarmee ze zijn geconfronteerd. Het simpele feit dat mensen en organisaties verbaasd zijn over de mate waarin de mediadruk zich aandient en de manier waarop deze zich manifesteert, vormde de aanleiding om eens nadrukkelijk te onderzoeken hoe bedrijven, overheden, instellingen en functionarissen eigenlijk omgaan met de media. In het kader van het eerder genoemde voorbeeld van Shell is het bijvoorbeeld legitiem om de vraag te stellen: hoe kan een multinational met de omvang van Shell dusdanig verrast worden door de intensiteit van de publiciteit dat men door een organisatie als Greenpeace op de knieën wordt gedwongen? Bij de beantwoording van een dergelijke vraag moet men wel oppassen. Het antwoord hoeft namelijk niet per se op het vlak van het corporate media management te liggen. De voormalige Shell-topman Herkströter, betichtte zijn eigen organisatie ooit van “technologische arrogantie”.⁷⁹ Het antwoord op de bovenstaande vraag kan dus heel goed op het vlak van de bedrijfscultuur liggen, in plaats van in de wijze waarop het corporate media management is georganiseerd.

Uit het signaleren van tal van dit soort media-cases werd geleidelijk aan een patroon zichtbaar. Een patroon dat voedingsbodem gaf aan de gedachte dat negatieve publiciteit en irritatie bij functionarissen en organisaties omtrent de mediacontacten het gevolg zouden kunnen zijn van hun eigen slechte corporate media management. De redenering die hierbij werd gevolgd, luidde als volgt. Als er regelmatig kan worden geconstateerd dat de ‘slachtoffers’ van de mediadruk te hoop lopen tegen de wijze waarop zij door de media zijn behandeld en als daar tegenover

de media zelf in de meeste gevallen aangeven dat hun niets te verwijten valt, maar dat ze eenvoudigweg hun werk doen, dan is er sprake van een discrepantie tussen die opvattingen of overtuigingen. Eerder is reeds aangegeven dat de rol van de journalistiek vaker tegen het licht wordt gehouden dan de mate van voorbereiding op mediacontacten door bedrijven, overheden en instellingen. En dus was het niet onlogisch om juist deze voorbereiding van bedrijven, overheden en instellingen op de mediacontacten eens diepgaander te onderzoeken. Het patroon van ontevredenheid van deze organisaties gaf hier op z'n minst aanleiding toe.

Voordat een diepgaande bestudering echter afdoende kon worden gelegitimeerd, moest er eerst nog een nadere inventarisering plaatsvinden om twijfels weg te nemen. Een inventariserende tussenstap was namelijk essentieel voorafgaand aan het onderzoek teneinde meer zekerheid te krijgen over de vraag of de klachten over de media telkens incidentele problemen met corporate mediacommunicatie betroffen of dat er inderdaad sprake was van een structureel probleem waarmee grote delen van het bedrijfsleven en de overheid worstelen. Dit laatste bleek het geval. Zoals reeds eerder aangegeven wordt de klaagzang over de media breed gedragen door de hele samenleving heen. Politici, ambtenaren, sporters, voetbaltrainers, leden van de Raad van Bestuur van beursgenoteerde bedrijven, voorzitters van brancheorganisaties, directeurs van MKB-bedrijven, onderwijsinstellingen, zorginstanties en woningcorporaties, topkoks, advocaten, cabaretiers, en vele anderen beklagen zich van tijd tot tijd over de media in het algemeen en het optreden van individuele journalisten in het bijzonder. Hierdoor hebben de media in de loop der tijd niet bepaald een positief imago opgebouwd. De media zijn zich dit ook zelf gaan realiseren, getuige het feit dat zij actief het zelfreinigend vermogen hebben trachten te organiseren in de vorm van lezerspanels, ethiekdiscussies en interne journalistieke ombudsmannen.⁸⁰

De nadere inventarisering had kunnen uitmonden in een schier eindeloze lijst van voorbeelden van klaagzangen. Een dergelijke lijst is echter achterwege gelaten. Het zou een vrij willekeurige lijst zijn geworden, wellicht smeug om te lezen, maar weinig inhoudelijks hebben toegevoegd. Het zou ook weinig hebben bijgedragen aan het reeds wijdverbreide besef dat er door de hele samenleving heen regelmatig wordt geklaagd over

de journalistiek. Een mooi vak, maar niet bepaald het meest populaire dat men kan kiezen. Op deze plek wordt volstaan met de constatering dat de negatieve reacties op de journalistiek zo talrijk zijn, dat er achter de relatie tussen de media enerzijds en organisaties en individuele functionarissen anderzijds een structureel probleem moet schuilgaan.

Maar er waren meer constateringën die uit de eerste observaties naar voren kwamen. De tweede constatering was dat de media weliswaar bij zichzelf te rade zijn gegaan, maar dat zij in algemene zin toch tot de conclusie komen dat hen niet zo gek veel te verwijten valt ondanks dat zij erkennen dat ook in hun metier fouten worden gemaakt. De derde constatering was dat de media veel vaker onderwerp van onderzoek zijn dan organisaties waar het de mediaberichtgeving aangaat. De vierde constatering was dat deze onderzoeken niet hebben geleid tot een verbetering van de situatie dat de media met veel negatieve reacties worden geconfronteerd. De stroom aan negatieve reacties gaat onverminderd voort.

Aangezien de media dus regelmatig onderwerp van onderzoek zijn en uit die hoek weinig schokkende misstanden te melden zijn, was het op z'n minst interessant om het corporate media management van organisaties ook eens grondig te onderzoeken. Dit in eerste instantie uiteraard zonder hierover een vooringenomen standpunt in te nemen dat aan die kant dan wel iets goed, dan wel iets fout zou zitten in de relatie met de media. Het onderzoek kende twee procescomponenten: 1. Een literatuurexploratie en 2. Een exploratie op basis van interviews. Via een uitgebreide literatuurexploratie moest duidelijk worden of er reeds onderzoek was gedaan naar de beladen verhoudingen tussen media en organisaties en zo ja wat daar dan over de kant van de organisaties was geschreven. Via een exploratie op basis van interviews moest duidelijk worden of organisaties het corporate media management zelf als een probleem ervoeren. De twee procescomponenten voltrokken zich in eerste instantie in belangrijke mate gescheiden van elkaar om in een later stadium met elkaar te worden gecombineerd. Ze worden hier afzonderlijk van elkaar behandeld.

Bij de literatuurexploratie werd in eerste instantie uitgegaan van de opvatting dat de moeilijke relatie tussen de media en organisaties kon worden veroorzaakt door elke willekeurige reden. Kernvragen hierbij waren: A. Is er in de bestaande literatuur een verklaring te vinden voor het feit dat die relatie zo moeizaam is?; B. Komt uit de literatuur dan ook naar voren wat hieraan gedaan kan worden? Bij de literatuurexploratie bleek dat er veel managementliteratuur, maar weinig wetenschappelijke literatuur is over het integrale proces van corporate media management. Wetenschappelijk onderzoek over media management is schaars. De werken die er zijn, beperken zich in hoge mate tot casuïstiek en zijn daarnaast nagenoeg volledig gericht op de *output* van het corporate media managementproces. De oorsprong hiervan is vrij eenvoudig te achterhalen. De output is namelijk datgene wat zichtbaar is en wordt tijdens mediacontacten en crisismanagement. Dit kan redelijk eenvoudig worden achterhaald, geanalyseerd en becommentarieerd. Wat heeft geleid tot die output onttrekt zich in de meeste gevallen aan de waarneming. Onduidelijk is of een organisatie een mediamoment routinematig heeft gemanaged of – het andere uiterste – dat die organisatie heeft geworsteld met bepaalde vraagstukken, met beperkte kennis en expertise of met een enorme tijdsdruk. De gevoeligheid van publicitaire zaken is zo groot dat organisaties en individuele functionarissen hun corporate managementproces ook niet graag inzichtelijk maken. Een verkeerde of onvolledige aanpak van mediazaken kan reputaties en carrières maken en breken. Daarnaast heeft de vertrouwelijkheid ook een bedrijfsmatige kant. Dergelijke aspecten van de bedrijfsvoering worden in het bedrijfsleven doorgaans afgeschilderd als strategisch en derhalve angstvallig afgeschermd.

De overheidssector is mede onder invloed van maatschappelijke druk en in veel landen ook als gevolg van wetgeving in principe transparanter dan het bedrijfsleven. Echter als het algemeen belang niet gediend is met openbaarmaking, zal dit in overheidskringen ook achterwege blijven.

Toch is ook over de input van het corporate media management binnen de overheidssector weinig meer bekend dan over het bedrijfsleven. En wat er is, beperkt zich ook dan weer tot casuïstiek. Aspecten van de *input* van het corporate media management blijven grotendeels onderbelicht. En dat is toch merkwaardig. De krant werd vroeger al ‘De eigenlijke geestesuiting van de samenleving’ genoemd. Daar zijn in de loop der tijd vele anderen media bijgekomen waar het zelfde adagium op van toepassing zou kunnen zijn. In dat geval zou het corporate media managementproces voor maatschappijwetenschappers op z’n minst een uitdagend werkveld moeten zijn om te exploreren. En dan niet alleen de kant van de media, maar vooral ook die van haar tegenhanger, de maatschappelijke component. Daarnaast beperkt de meeste managementliteratuur zich tot zogeheten observatiewetenschap. In veel managementliteratuur worden ervaringen en observaties opgetekend om aan de hand daarvan schijnbaar wetenschappelijke conclusies te trekken. Dit is een gevaarlijke manier van werken, vooral omdat er op iedere casus die wordt behandeld zo veel variabelen van invloed zijn dat een auteur al snel het gevaar loopt ongefundeerde, onjuiste en onverantwoorde conclusies te trekken.

In boeken over media management in het algemeen worden vaak verschillende onderdelen van het corporate media management behandeld. Verschillen tussen realiteit en perceptie, reputatiemanagement, mediastrategie en crisismanagement krijgen vaak een plek in die boeken. Maar interessant is ook *hoe* die onderwerpen doorgaans worden behandeld. Vaak worden ze beschreven aan de hand van ervaringen. Visies en beschouwingen worden in relatie tot gebeurtenissen en ontwikkelingen in het vakgebied behandeld. Hierbij ligt de nadruk in het algemeen op de output van het corporate media management en niet op de input daarvan. Er zijn dus weinig fundamenteel inhoudelijke analyses en dat maakt de bestudering van de corporate mediacontacten in relatie tot de bedrijfsvoering niet altijd even gemakkelijk.

Toch is een zoektocht door de managementliteratuur naar zinvolle verwijzingen en opvattingen een eerste vereiste om verder te komen in dit vakgebied. En soms stuit men dan op een hoofdstuk of een passage waaruit hoop kan worden geput om het onderzoek meer lading te geven. Zo staat in het boek *Managers en de Media* het volgende: “Wie in zijn

werk te maken heeft met journalisten, ..., doet er goed aan zich te verdiepen in de mores van de media.”⁸¹ Vervolgens geeft de auteur aan dat zijn boek speciaal geschreven is voor het bedrijfsleven en bijvoorbeeld niet voor politici. De auteur geeft aan dat managers hun eigen onvolkomenheden hebben als het gaat om mediacontacten. Zo vinden ze het maar een lastig idee dat ze nauwelijks controle hebben over het eindresultaat.” Hij beëindigt het voorwoord van zijn boek met: “het eerste deel van dit boek gaat over de rol en de werkwijze van de media. ... Het tweede deel van dit boek gaat over de praktijk. Ter sprake komen verschillende soorten persinterviews en technieken voor effectief communiceren van uw statements.”⁸²

Het boek *Managers en de Media* is exemplarisch voor de opbouw van de meeste managementboeken waarin de relatie van organisaties met de media centraal staan; Eerst wordt de rol van de media beschreven en vervolgens meteen de output. Een analyse van de input in het media managementproces blijft achterwege. Uit inhoudelijk oogpunt is dit teleurstellend, voor veel managers waarschijnlijk plezierig. Het maakt het boek toegankelijk en er staan adviezen in om er in de praktijk snel mee te kunnen werken. De vraag is echter of je na het lezen van zo'n boek als manager vervolgens wel een goed en fundamenteel overzicht hebt over de benodigheden en expertises die noodzakelijk zijn om in het complexe veld van corporate media management goed te kunnen functioneren. Zo'n boek gaat niet in op media-issues management of risicomanagement, de back up-functie van een woordvoerder komt niet aan de orde en over het onderscheid tussen proactief en reactief corporate media management wordt met geen woord gerept, laat staan over scenarioplanning.

Het ontbreken van wetenschappelijkheid kunnen onderzoekers, managers en bestuurders voor kennisgeving aannemen, maar ook gebruiken als slijpsteen om geleidelijk aan de geest scherper mee te maken. Juist dit is tijdens het onderzoek naar corporate media governance en corporate media management gebeurd. Naarmate de managementliteratuur op het vlak van de media meer van het zelfde bleek, verschoof de aandacht geleidelijk en bijna automatisch naar andere aandachtsgebieden en beleidsvelden. De mediaboeken lieten immers lacunes zien die

niet of nauwelijks werden ingevuld. Zo komt het woord mediastrategie vaak aan bod, maar verzuimen auteurs regelmatig om aan te geven hoe een mediastrategie kan worden ontwikkeld en hoe het bepalen van die strategie intern bij organisaties kan worden georganiseerd. Het fundamentele verschil tussen proactief en reactief corporate media management wordt onvoldoende uitgewerkt, het woord scenarioplanning wordt doorgaans niet eens genoemd. Interessant is het bijvoorbeeld om een toonaangevend werk als *McQuails Mass Communication Theory* te bestuderen.⁸³ Dit werk geeft een belangwekkend overzicht van de wijze waarop massacommunicatie is georganiseerd en welke impact dit heeft op de samenleving. Hoe je als organisatie om kunt of moet gaan met die massacommunicatie blijft in grote lijnen achterwege. Dat is ook niet de functie van dit boek, maar dit geldt voor zo veel boeken op het vlak van corporate communicatie en mediacommunicatie. Veel informatie blijft beperkt tot de andere zijde van het spectrum.

Door te veel in te zoomen op de output van het corporate mediaproces verzuimen mediaboeken in het algemeen aan te geven op welke wijze een organisatie greep kan krijgen op het multidisciplinaire, veelkoppige monster dat het corporate media management nu eenmaal is. Onderzoekers, bestuurders en managers die constateren dat aangrenzende disciplines invloed hebben op de discipline die zij van origine bestuderen, mogen niet berusten in het feit dat management- en mediaboeken op het vlak van de input tekortschieten en dienen hun exploratietocht voort te zetten. En dan blijkt dat in de achterliggende wereld de aarde een stuk vruchtbaarder en rijker is dan in de corporate mediawereld. In deze fase van de zoektocht bleek dat veel van die aangrenzende disciplines uitvoeriger zijn onderzocht en beschreven dan de mediadiscipline. Vooral op het vlak van de algehele bedrijfsvoering, corporate communications, bewaking van identiteit en imago, risicomanagement, interne communicatie, crisismanagement, leiderschap, integriteit en maatschappelijk verantwoord ondernemen bleken publicaties te bestaan die handvatten boden om geleidelijk aan het denken over corporate media management meer vorm te geven. Onderzoekers, bestuurders en managers die meer greep willen trachten te krijgen op het uitgebreide vakgebied van corporate media management, worden hierdoor als het ware automatisch

gedwongen op te schuiven naar de aangrenzende vakgebieden. Het risico hiervan is dat de reikwijdte van de literatuurexploratie wordt opgerekt tot een schaal die niet meer in verhouding staat tot de oorspronkelijke doelstelling, te weten het onderzoeken wat de reden ervan is dat de relatie tussen organisaties enerzijds en de media anderzijds zo stroef verloopt. Maar het geeft de exploratie tegelijkertijd wel meer diepgang en vult geleidelijk aan de lacunes die in de bestaande medialiteratuur bestaan.

De literatuurstudie die met betrekking tot artikelen in wetenschappelijke tijdschriften heeft plaatsgevonden, is systematisch uitgevoerd voornamelijk aan de hand van afzonderlijke communicatiedisciplines. Hierbij is een methode gehanteerd waarbij van overkoepelende generale niveaus geleidelijk is 'afgedaald' naar de afzonderlijke deeldisciplines die raakvlakken hebben met corporate media management. Het was niet mogelijk om het onderwerp corporate media management in rechtstreekse zin te bestuderen aangezien er geen artikelen in wetenschappelijke tijdschriften bleken te zijn die specifiek hierop waren gericht.

Teneinde een goed beeld te krijgen van het werkveld dat over het algemeen wordt aangeduid als 'media management', is in eerste instantie onderzoek gedaan naar wat hiermee precies in de praktijk wordt bedoeld. Hieruit kwam een verschil naar voren tussen het gebruik van het begrip in maatschappelijk verband en het gebruik in de internationale wetenschappelijke omgeving. In maatschappelijk gebruik – bij bedrijfsleven, overheden en instellingen – wordt onder media management in het dagelijks woordgebruik doorgaans verstaan 'het managen van aspecten die van invloed zijn op het communiceren met de media'. In wetenschappelijke kringen omvat het begrip het vakgebied dat is gericht op de economische en logistieke bedrijfsvoering van mediabedrijven die gezamenlijk de media-industrie vormen. Om het onderscheid tussen de maatschappelijke en de wetenschappelijke invalshoek scherp te krijgen en te houden is in deze fase besloten om de input van het media managementproces te benoemen als corporate media governance en corporate media management, waarbij de governancecomponent het bestuursniveau behelst en de managementcomponent gericht is op het operationele management en de daarbij horen operationele taken. Tegelijkertijd bood de toevoeging van het woord 'corporate' aan de basisterm media

management de mogelijkheid om het verschil duidelijk te maken tussen corporate media governance en management en marketing media governance en management.

Aansluitend aan deze definitiestudie is onderzocht hoe de methodologische en valideringsvraagstukken het best konden worden beantwoord. Hierbij was met name de epistemologische kwestie van belang. Hoe ver gaar je op een betrouwbare wijze kennis over een werkveld dat grotendeels onontgonnen is en waarover functionarissen van organisaties niet in alle openheid willen praten? In het hoofdstuk over de methodologie en validiteit is deze vraag uitgebreid beantwoord. Op deze plaats is het van belang om aan te geven dat de literatuurstudie bij het beantwoorden van deze vraag richtinggevend is geweest.

Dit onderdeel van de literatuurstudie kreeg daarnaast een procesmatige uitkomst. Hieruit vloeide bijvoorbeeld voort dat niet werd gekozen voor casuïstiek als bestuderingswijze, maar voor een kwalitatief praktijkgericht onderzoek waarbij de bevindingen uit observaties, diepte-interviews en literatuur werden gecombineerd teneinde tot werkbare conclusies te komen in het kader van de eerder behandelde regulatieve cyclus. De keuze voor deze bestuderingswijze is onder meer gebaseerd op het artikel van Eisenhardt and Graebner, *Theory building from cases: opportunities and challenges*.⁸⁴ Hierin betogen zij onder meer dat het doel van casuïstiek eerder het *ontwikkelen* van een theorie moet zijn in plaats dan het *toetsen* van een theorie. Aangezien er op het vlak van corporate media governance nog geen sprake is van een uitgebreid theoretisch-wetenschappelijk kader waarbij kan worden aangesloten, noch dat er sprake is van een veelheid aan cases over de input van het media managementproces, zal casuïstiek bij de huidige staat van onderzoek derhalve weinig bijdragen aan een mogelijke theorievorming. Zou toch gekozen zijn voor deze bestuderingsmethode, dan was het gevaar groot geweest dat aan een beperkte hoeveelheid cases een algemeen toepasbaar waarheidsgehalte gekoppeld zou worden dat geen recht zou doen aan de validiteit van het kwalitatieve praktijkgerichte onderzoek en de uitkomsten daarvan voor de praktijkbeoefening. Het is om deze reden dat hiervan is afgezien.

Toen de contouren van het onderzoeksveld waren ontstaan en afge-

bakend, kon het literatuuronderzoek ten aanzien van het mediacommunicatievraagstuk worden aangevangen. Aangezien, zoals reeds eerder is aangegeven, dit doorgaans vanuit de output wordt benaderd is er met betrekking tot het literatuuronderzoek in het kader van deze studie voor gekozen om zuiver en alleen in te zoomen op input ervan. Dit hield in dat het primaire aandachtsgebied niet dat van het journalistieke spectrum werd, maar dat van het spectrum van de corporate communicatie. Op het generale niveau kreeg het literatuuronderzoek invulling door middel van de volgende onderwerpen: general management, de organisatie van de communicatiefunctie, communicatiemanagement, strategische aspecten van de bedrijfsvoering en strategische communicatie.

Het onderzoek naar de organisatie van de communicatie was van belang aangezien organisaties de afdeling communicatie niet zelden op één plaats in de organisatie inbedden van waaruit zaken worden gecoördineerd en eventueel worden gecontroleerd. Eerder in deze publicatie is dit gevisualiseerd in figuur 7. Uit het oogpunt van corporate media governance en corporate media management is dit onwenselijk omdat dit, zoals we eerder hebben gezien, de gehele organisatie raakt. Uit figuur 8, maar eerder ook al uit figuur 6, blijkt evenwel dat inbedding van de media communicatiefunctie door de hele organisatie heen zowel praktische als functionele voordelen biedt. Grondstedt betoogt dat in ondernemingen steeds beter wordt ingezien dat fragmentatie van het communicatiebeleid de activiteiten van de verschillende afdelingen elkaar belemmeren.⁸⁵ Hij hanteert daarbij de scheiding tussen corporate communicatie en marketingcommunicatie en gaat voorbij aan afzonderlijke communicatiedisciplines, waar corporate mediacommunicatie er één van is. Onder invloed van de opkomst van de moderne media begint hier verandering omtrent op te treden, gezien het feit dat steeds meer organisaties richtlijnen uitvaardigen om het deelnemen aan *social media* te kanaliseren. Organisaties – en daarmee ook onderzoekers – beginnen geleidelijk meer oog te krijgen voor de verschuivingen die er met betrekking tot de organisatie van de communicatie plaatsvinden. Onder invloed van de opkomst van de moderne communicatiemaatschappij en de kwetsbaarheid die daarmee is opgekomen voor organisaties en bestuurders, is de corporate communicatiefunctie van steeds groter strategisch belang ge-

worden.⁸⁶ Hierbij moet worden aangetekend dat er steeds minder sprake is van één strategie die wordt gehanteerd, maar dat in de praktijk de dynamische meervoudige strategie de statische enkelvoudige strategie naar de achtergrond heeft verwezen.⁸⁷ Dit heeft uiteraard grote gevolgen voor het communicatiemanagement als zodanig. Een meervoudige strategie betekent immers ook dat in de praktijk meervoudig gestuurd en gecontroleerd dient te worden. Projecteren we dit op corporate media management versus marketing media management dan wordt duidelijk dat beide een andere manier van denken alsmede een andere manier van sturen, werken en controleren vereisen.

Deze opvatting was onder meer van invloed op het streven naar het ontwikkelen van een toepasbare methode of een toepasbaar instrument in het kader van corporate media governance en corporate media management. Wat uit de artikelen in wetenschappelijke tijdschriften duidelijk naar voren kwam, was de worsteling van veel organisaties om in het tijdperk van de veranderende communicatievereisten de afdeling communicatie, dan wel de communicatiefunctie op zich, een plek te geven in de organisatie waar deze zowel in strategisch als operationeel opzicht goed tot z'n recht komt. Terwijl het topmanagement steeds meer strategische eisen stelt aan de communicatiefunctie, vraagt de organisatie als zodanig ook om de operationele ondersteuning die traditioneel zo kenmerkend was voor de communicatiefunctie en die het aanzien van die functie niet altijd ten goede kwam.⁸⁸ Het gevolg daarvan was een slechte reputatie waar de communicatiefunctie tot op de dag van vandaag mee worstelt.⁸⁹ Echter, nu communicatie als discipline onder invloed van de moderne communicatiemiddelen een steeds strategischer rol in de organisatie krijgt, worstelt niet alleen de communicatiefunctie met het lage profiel, maar worstelt de organisatie zelf ook met de plaats die zij de communicatiefunctie in de organisatie zou willen toebedelen teneinde de effectiviteit van die functie te vergroten.⁹⁰ Wat het literatuuronderzoek derhalve in elk geval heeft aangetoond is dat over de plaats van de communicatiefunctie in de organisatie niet te lichtzinnig dient te worden gedacht, wat al eerder is betoogd in het hoofdstuk 'Mediacommunicatie: Een functionele indeling'. Zelfs de meest bedreven Raad van Bestuur en de meest communicatieve CEO heeft behoefte aan strategische ondersteuning waar het de

communicatiefunctie in het algemeen aangaat, maar vooral op het vlak van corporate media management. In een complexe wereld kan één individuele functionaris niet altijd alle consequenties van bestuursbesluiten en de daarmee gepaard gaande uitspraken overzien. Binnen een Raad van Bestuur bestaan checks and balances voor het onder controle houden van besluiten, handelingen en uitspraken. Op het vlak van corporate media management overstijgen de invloeden en de krachten die op een organisatie worden uitgeoefend echter het individuele niveau. Vandaar dat het corporate mediaproces stringent moet worden gemanaged om niet verrast te worden door dan wel interne, dan wel externe ontwikkelingen. Roberts schrijft over het managen van het corporate image in de dynamische omgeving het volgende:

Effective image and reputation management is both a creative and highly disciplined proces requiring the implementation of a well-defined approach.⁹¹

Roberts koppelt zijn uitspraak niet aan corporate media management, maar geeft deze in zijn artikel vooral een marketinguitwerking. Zou de mediacommunicatie evenwel in zijn artikel worden ingebracht, dan zou zijn uitspraak ook hiervoor gelden.

Het extrapoleren van onderzoeksresultaten en zienswijzen uit artikelen met een aangrenzend onderwerp als aandachtgebied uit internationale wetenschappelijke tijdschriften en deze vervolgens trachten in te passen in het onderzoek naar corporate media governance en corporate media management is een praktijk die onderzoekers bijna voortdurend moeten toepassen bij ontstentenis van artikelen die in rechtstreekse zin op dit werkveld van toepassing zijn. Internationale wetenschappelijke tijdschriften als *Corporate Reputation Review*, *Journal of Business Communications*, *Long Range Planning*, *Management Communication Quarterly* en *Public Relations Journal* richten zich niet of nauwelijks in rechtstreekse zin op corporate media governance en corporate media management. Terwijl je dit toch zou verwachten als je naar de titels van de tijdschriften kijkt. Maar ook in tijdschriften als *Corporate Communications: An International Journal*., *Journal of Management Studies*,

Public Relations Review, *The Academy of Management Journal*, *Journal of Management*, *Journal of Management Studies*, *European Journal of Marketing*, wordt de interne kant van het corporate media management nauwelijks fundamenteel aan de orde gesteld. Dit terwijl wel voortdurend wordt gesteld dat mediarelaties van groot belang zijn voor een organisatie. Onderzoekers naar corporate media governance en corporate media management worden dus wel gedwongen om aangrenzende onderwerpen te betrekken bij hun studie. Soms liggen die onderwerpen dicht tegen corporate media governance en corporate media management aan. Een artikel van Van Riel en Van den Bosch in het *Corporate Reputation Review*, getiteld 'Increasing effectiveness of managing strategic issues affecting a firm's reputation' is daarvan een goed voorbeeld.⁹² Dit artikel heeft raakvlakken met corporate communicatie als geheel, strategisch communiceren, issues management, *stakeholder* management en uiteindelijk ook corporate media management. Het corporate media-aspect wordt in dit artikel kort genoemd, maar ook hier wordt niet verder ingegaan op de interne kant ervan. Dit artikel is niettemin toch van waarde voor een onderzoek naar corporate media governance en corporate media management aangezien het aan de hand van de Brent Spar-case blootlegt waar een organisatie mee worstelt inzake reputatiemanagement. En aangezien berichtgeving in de media grote impact kan hebben op het corporate image en de reputatie van een organisatie, kunnen de verworvenheden uit onderzoeken met betrekking tot aangrenzende vakgebieden heel waardevol zijn om aan de hand hiervan geleidelijk aan de theorie omtrent corporate media governance en corporate media management vorm te geven en aan te scherpen. Hetzelfde geldt uiteraard voor de deeldisciplines corporate identity, corporate image en corporate branding alsmede voor bevindingen op het vlak van leiderschap, risicomanagement, issues management en crisismanagement. Niet elk artikel zal in rechtstreekse zin bijdragen aan de theorievorming omtrent corporate media governance en corporate media management, maar juist de complementariteit van de afzonderlijke artikelen is belangrijk om tot een integraal overzicht te kunnen komen.

Naast de complementaire communicatiedisciplines die werden bestudeerd, moest ook een beeld worden verkregen van de management-

aspecten die als dwarsverbanden invloed zouden hebben op de wijze waarop met de uitkomsten van dit onderzoek gewerkt zou kunnen worden. Aangezien de impact van de berichtgeving in de media op het imago en de reputatie groot kan zijn en aangezien alle onderdelen en niveaus van een organisatie door die berichtgeving geraakt kunnen worden, is het belangrijk om corporate media management een integraal onderdeel te maken van de bedrijfsvoering van een organisatie. Met deze conclusie drongen zich automatisch de werkvelden van corporate governance en public governance op en aangezien governance in het algemeen gaat over sturings- en beheersingsaspecten kwamen daar mee ook issues management, risicomanagement en crisismanagement in beeld.

Bij het bestuderen van deze disciplines kwam telkens de vraag naar voren hoe en waar organisaties deze konden inbedden in de bedrijfsvoering teneinde de effectiviteit ervan maximaal te laten zijn. We zagen dit al bij de communicatiefunctie en de communicatieafdeling, maar met betrekking tot issues management en risicomanagement doet zich in relatie tot corporate media governance en corporate media management hetzelfde voor. Door het hele literatuuronderzoek heen bleek dit een terugkerend thema.

Dat het bij governance om meer gaat dan alleen een controle- en verantwoordingsstructuur blijkt onder meer uit een artikel van Gourevitch en Shinn. Zij stellen:

Corporate governance is about power and responsibility. It is the structure of power within each firm that determines who allocates the money: who gets the cash flow, who allocates jobs, who decides on research and development, on merges and acquisitions, on hiring and firing CEO's, on subcontracting to suppliers, on distributing dividends or buying back shares or investing in new equipment. Corporate governance is also about accountability: who takes the blame for corruption, misuse of funds, or poor performance.⁹³

Power and responsibility zijn uiteraard de kernbegrippen in deze quote. Ook deze begrippen zijn, op dezelfde wijze als bij de behandelde communicatiedisciplines geëxtrapoleerd naar het werkveld van corporate media

governance en corporate media management. Deze dienen bijvoorbeeld te worden vertaald naar wie de regie over de mediazaken voert. Wie bepaalt het mediabeleid? Wie verdeelt op basis waarvan de mediabudgetten? Wie is verantwoording schuldig aan wie over welke zaken? Wie regisseert binnen de governancestructuur de mediarisicoanalyse en hoe vindt deze z'n weg door de hele organisatie heen?

Het literatuuronderzoek heeft duidelijk gemaakt en bevestigd dat corporate media governance en corporate media management multidisciplinaire bedrijfsvoeringsaspecten zijn die een grote mate van interdependentie kennen. Hoe groot die interdependentie is kan moeilijk worden overschat. In vele artikelen uit de *Corporate Reputation Review* kan men lezen hoe belangrijk de reputatie van organisaties is geworden. Fombrum en Van Riel wijden er zelfs een artikel aan getiteld: 'Hoe manage je het meest waardevolle activum van een onderneming: de reputatie?'⁹⁴ En Anderson geeft aan dat risicomanagement zelfs invloed heeft op de investeringsbeslissingen van stakeholders.⁹⁵

Het literatuuronderzoek overziend, weerspiegelt dit de complexiteit van het mediaproces, ondanks dat geen van de artikelen in directe zin ingaat op de onderwerpen corporate media governance en corporate media management. De waarde ervan ligt niet alleen op de analytische en theoretische aspecten van deze studie, maar heeft vooral z'n weerslag gekregen in het corporate media managementinstrument dat uiteindelijk aan de hand van dit onderzoek is ontwikkeld. Dit instrument is grotendeels opgebouwd uit de componenten die tijdens de literatuurstudie aan het licht kwamen en die een directe of indirecte relatie bleken te hebben met het werkveld van deze studie.

De tweede procescomponent van het ontwikkelingsproces werd gevormd door een exploratie op basis van interviews. Wie een beeld wil krijgen van de maatschappelijke kant van mediarelaties, moet met organisaties aan die kant van het spectrum in gesprek om een goed begrip te krijgen van de problemen waarmee deze worstelen. De intentie die van deze gesprekken uitging, was een beeld te krijgen van de manier waarop organisaties met corporate mediacontacten omgaan, hoe ze dit ervaren, waar ze tegenaan lopen en wat hier, mogelijk, aan te doen zou kunnen zijn. In dit verband is gesproken met functionarissen van organisaties uit het bedrijfsleven, de overheid en intermediaire organisaties.

Opmerkelijk was dat nagenoeg alle gesprekken over het corporate media management werden gekenmerkt door één aspect dat haaks stond op de algemene, op output gerichte media managementliteratuur die hiervoor is beschreven. Bijna alle organisaties verzochten namelijk om strikte vertrouwelijkheid ten aanzien van de informatie die zij wensten te verstrekken. De reden hiervan was dat zij er bijna per definitie van uitgingen dat het gesprek zou gaan over de input en juist niet over de output. Dat bleek ook de kant te zijn waaraan men behoefte had om over te praten. Op dat vlak bleken de grootste worstelingen te zitten. Veel individuele functionarissen van de organisaties die zijn bevraagd, gaven in het interview in vertrouwelijkheid aan ontevreden te zijn over de aandacht die in hun organisatie wordt gemobiliseerd op het gebied van media management. Dergelijke opmerkingen waren het gevolg van de onbevangenheid waarmee zij over het onderwerp konden communiceren. En deze onbevangenheid was weer het gevolg van de vertrouwelijkheid die in relatie tot het interview, hun organisatie en het onderwerp was toegezegd. Een dergelijke onbevangenheid en openheid was nooit tot stand gekomen als deze vertrouwelijkheid niet was afgegeven.

Voor deze exploratie werd deze beperking niet als een onoverkomelijk probleem ervaren. Een onderzoek naar de interne kant van het cor-

porate media management kán zonder vertrouwelijkheid eenvoudigweg niet leiden tot waardevolle uitkomsten. Zou deze vertrouwelijkheid niet zijn afgegeven, dan hadden de referenten nooit de openheid betracht die ze nu wel hebben getoond. Transparantie met betrekking tot de input van het media management is nog ver te zoeken en dat zal zeker zo blijven en wellicht zelfs sterker worden naarmate de mediadruk nog verder toeneemt. Daarmee neemt de angst voor negatieve media-ervaringen immers ook toe. Hoe groter de mediadruk, hoe meer kans dat organisaties of individuele functionarissen erdoor worden geraakt. Dit geeft trouwens tegelijkertijd aanleiding voor de stelling dat van een grotere openheid over het corporate media management belangrijke leereffecten kunnen uitgaan naar andere organisaties. Alle reden dus om op het vlak van corporate media governance een lans te breken voor meer vertrouwen en openheid, maar niemand hoeft de illusie te koesteren dat een dergelijke transparantie binnen afzienbare tijd tot stand komt. Daarvoor is de defensieve houding van veel organisatie ten opzichte van de media nog altijd te groot.

De interviews met de referenten verliepen bewust eniger mate ongestructureerd. Aan de basis daarvan lag het feit dat deze gesprekken werden ingegaan met de instelling om alle opties open te houden. Het was de intentie om onbevooroordeeld het gesprek over corporate media management te voeren en uit de eerste interviews te proberen een patroon te destilleren dat wellicht op enigerlei wijze bruikbaar zou kunnen zijn voor het onderzoek naar de problemen die organisaties hebben bij het communiceren met de media. Wel is bij alle interviews een standaard vragenlijst gebruikt met vragen die op enig moment in elk gesprek zijn gesteld. Deze vragen zijn niet in een vaste volgorde gesteld, maar op een moment in het interview dat dit geschikt werd geacht. De reden hierachter was om de referenten zo veel mogelijk op hun gemak te stellen, onbevangen te laten reageren en derhalve niet met een formele vragenlijst te confronteren. Dat had namelijk kunnen afschrikken gezien het feit dat publiciteit en media toch altijd al met nervositeit zijn omgeven. De onderstaande lijst (*topiclist*) behelst de 10 vragen die in elk interview aan de orde zijn gesteld.

- 1 Is de organisatie tevreden over het huidige corporate media management? Zo ja, waarom of zo nee, waarom niet?
- 2 Heeft de organisatie een uitgewerkt corporate mediabeleid? Zo ja, hoe ziet dit eruit?
- 3 Heeft de organisatie een handleiding aan de hand waarvan alle aspecten van het corporate media management systematisch ter hand genomen kunnen worden? Zo ja, welke aspecten van het media management zijn hier dan in opgenomen?
- 4 Is er voldoende gekwalificeerd personeel voor goed corporate media management en waaruit bestaat hun kwalificatie?
- 5 Hanteert de organisatie een vorm van issues management om goed voorbereid te zijn op vragen uit de media?
- 6 Hanteert de organisatie een risicomangementmethode met betrekking tot corporate mediacommunicatie? Zo ja, hoe ziet die methode er dan uit?
- 7 Als er iets gebeurt waar de organisatie op wordt aangesproken, op welke wijze is de woordvoering, alsmede de back up daarvan, dan geregeld?
- 8 Heeft de organisatie een apart mediabudget of vallen corporate mediazaken onder het grote communicatiebudget waaronder ook de marketingcommunicatie valt? Hoe is de verdeling van het totale communicatiebudget?
- 9 Op welke wijze is de organisatie in relatie tot de media voorbereid op een crisis?
- 10 Doet de organisatie weleens onderzoek naar de effectiviteit van haar corporate media management?

Buiten deze tien vragen zijn er nog veel meer aspecten van de corporate mediacommunicatie aan de orde geweest, maar de bovenstaande tien vragen zijn in elk geval aan alle referenten voorgelegd.

Overigens kwam uit de interviews naar voren dat geen van de referenten ooit het woord corporate media governance had gebruikt of zelfs maar wist wat ermee werd bedoeld. Eerder in deze publicatie is al betoogd dat het begrip corporate media governance voor het eerst in deze studie wordt gebruikt. Het feit dat corporate media governance

niet eerder als term is gehanteerd, laat onverlet dat men wel zou mogen verwachten van organisaties met een miljoenen- en miljardenomzet is dat ze zich op z'n minst zouden voorbereiden op corporate mediacontacten door een plan of een rapport op te stellen met richtlijnen. De verwachtingen op dit vlak moesten echter al snel worden bijgesteld. Minder organisaties dan verwacht hadden een mediaplan, mediabeleid of een mediastrategie naar behoren uitgeschreven, beredeneerd en integraal onderdeel gemaakt van het ondernemings- of openbaar bestuur.

De publieke sector is hier verder in dan de private sector waarin organisaties zich liever concentreren op hun core business (winstmaken), dan op hun externe corporate communicatie met daarbinnen mediacommunicatie. Publieke organisaties realiseren zich meer dan hun private pendanten dat zij onderhevig zijn aan een grotere transparantie en dus ook eerder door de media zullen worden aangesproken.⁹⁶ Voor die grotere transparantie van de overheidssector is een aantal redenen. Ten eerste is het overheidsnieuws veel meer gecentraliseerd. Journalisten die alle bedrijven in een regio of zelfs landelijk willen volgen, zullen daar vanwege tijdgebrek maar ten dele aan toe komen. Het overheidsnieuws concentreert zich meer rond één plek dan het bedrijfsnieuws en is derhalve gemakkelijker te volgen. Op landelijk niveau rond het ministerie, op lokaal niveau rond het gemeentehuis. Natuurlijk zijn er in de grote steden ook nog de kantoren van de deelgemeenten of stadsdelen, maar verreweg het meeste van wat in een gemeente op bestuurlijk gebied wordt besloten, komt uiteindelijk samen in het gemeentehuis. Vanuit dat centrale niveau vindt ook de meeste communicatie plaats. Via de website, door middel van publiekscampagnes of aan de hand van informatiemateriaal dat wordt vervaardigd en gedistribueerd. Overheidscommunicatie is derhalve minder geschakeerd dus gemakkelijker te volgen dan bedrijfsinformatie. Een tweede reden voor de grotere transparantie van de overheid, is het feit dat het heel interessant is om de overheid te volgen omdat de doelgroepen voor overheidsinformatie doorgaans veel groter zijn dan die voor bedrijfsinformatie. In een willekeurig bedrijf met een beperkte omvang zijn voornamelijk de werknemers, afnemers, eventueel de aandeelhouders en een beperkt aantal andere stakeholders geïnteresseerd. De interesse voor grote bedrijven is vanzelfsprekend groter. Toch

zal deze interesse veelal beperkt blijven tot groepen geïnteresseerden en zich zelden uitstrekken tot de samenleving als geheel, wat bij de overheid in principe wel het geval is. In het werk van de overheid heeft eigenlijk iedereen wel interesse. Al was het alleen maar om te zien of het belastinggeld wel goed wordt besteed.

Maar, ook al zijn veel publieke organisaties verder dan veel private ondernemingen op het vlak van het corporate media management, de mate waarin de uitgangspunten, beleid, strategie, richtlijnen en verantwoordelijkheden in zowel de ene als de andere sector zijn beschreven, blijft ook in deze sector zeer beperkt. Er zijn zeker organisaties die een mediaplan hebben – of iets wat er voor door moet gaan – maar deze zijn in hoge mate outputgericht, compleet met planning en budgetten, maar de onderliggende beleidstructuur, de inhoudelijke afwegingen, verantwoordelijkheden en controlemechanismen zijn doorgaans sterk onderontwikkeld. Op de vraag waarom dit zo is, wordt meestal het antwoord gegeven ‘dat men vooral resultaatgericht wil werken en niet te beleidsmatig of theoretisch’. Een dergelijke benadering wordt vooral ingegeven door tijdsdruk en ‘de waan van de dag’, maar gaat voorbij aan het fundamentele uitgangspunt dat een inhoudelijke onderbouwing het resultaatgerichte karakter van het werk ten goede kan en zal komen. Een derde en laatste – maar zeker niet het minste – argument dat werd gegeven was het feit dat media management zo’n uitgebreid vakgebied is dat men eigenlijk niet weet waar men moet beginnen om het te beschrijven. Op de vervolgvraag waarom het dan zo’n uitgebreid vakgebied is, luidt het antwoord regelmatig dat alles met alle samenhangt, zonder dat men exact aan kan geven wat en hoe de dingen met elkaar samenhangen.

Het simpele uitschrijven van beleid, strategie, risico’s, ambities en werkprocessen blijft in een groot aantal gevallen dus achterwege. Dit is bijvoorbeeld anders bij crisisplannen die vaak veel concreter zijn dan mediaplannen. Crisisplannen zijn in de meeste gevallen ook gescheiden van mediaplannen. In crisisplannen krijgt het corporate media management doorgaans de nodige aandacht, maar omgekeerd blijken de meeste mediaplannen zich vooral te richten op de vraag ‘hoe krijg ik mijn boodschap goed over’ dan op de vraag ‘hoe organiseer ik mijn media-crisismanagement en welke maatregelen kunnen daar op voorhand voor

worden genomen? Uit deze tweedeling blijkt de ondergeschiktheid van het corporate media management ten opzicht van het algemene ondernemingsbestuur of openbaar bestuur. Veel referenten gaven aan dat communicatie voor hun organisatie een sluitpost was en derhalve niet geheel serieus werd genomen.

Op dit punt openbaarde zich een serieuze frustratie. Lijnafdelingen worden in veel gevallen, in normale bedrijfsvoeringssituaties, belangrijker geacht voor de organisatie dan stafafdelingen. Het wordt vaak in organisaties zelf niet hardop gezegd, maar dit gevoel leeft – zeker binnen een stafafdeling, als de communicatieafdeling – wel degelijk. Behalve wanneer er iets gebeurt waarop actie moet worden ondernomen. Op zo'n moment hebben veel communicatiemanagers het gevoel dat zij de kooltjes uit het vuur moeten halen voor degenen die er in hun ogen een puinhoop van hebben gemaakt. Veel communicatiefunctionarissen gaven aan het gevoel te hebben doorgaans achter in het proces bij ontwikkelingen te worden betrokken, maar liever eerder ingeschakeld te willen worden om meer te kunnen betekenen voor hun organisatie bij lopende processen. Een dergelijk gevoel weerspiegelt ook de wijze waarop veel organisaties omgaan met het corporate media management. Juist omdat bij veel organisaties het accent ligt op de output in plaats van op de input van het corporate mediaproces wordt de afdeling communicatie of afdeling voorlichting pas ingeschakeld om een boodschap naar buiten te brengen op het moment dat een organisatie van mening is iets te melden te hebben. Dan moet er meestal op gezag van de lijnafdeling een persbericht komen en wordt in een enkel geval een persconferentie gehouden. De journalistiek wordt geacht hier maar even aandacht aan te besteden. Een kortzichtige manier van werken die niet veel respect afdwingt bij journalisten en niet zelden tot teleurstellingen leidt. Er zit vaak geen enkel publicitair corporate beleid en geen enkele structurele strategie achter. Kortom veel corporate media-acties zijn het resultaat van virulent ad hoc-beleid. Dit in tegenstelling tot marketingcommunicatie waar in veel gevallen een meer gedegen inputproces en planning van uitgaat.

Het is dus niet vreemd dat veel functionarissen op de vraag of zij tevreden waren met het huidige corporate media management antwoordden dat zij dit niet waren, onder meer omdat zij het gevoel hadden niet goed

voorbereid te zijn op de communicatie met de media. Een aantal van de referenten gaf zelfs aan dat je eigenlijk nooit goed voorbereid kunt zijn op het communiceren met de media. Het gevoel van onzekerheid zit dan wel erg diep. Dit gevoel sluit aan bij de registratie dat geen enkele van de geraadpleegde organisaties een uitgewerkte handleiding had aan de hand waarvan alle aspecten van het corporate media management systematisch ter hand kunnen worden genomen. Veel functionarissen gaven tevens uiting aan het gevoel dat zij moesten opboksen tegen een buitenwereld die enorm groot en onoverzichtelijk is. Dat gevoel is te begrijpen als zij verwijzen naar mediahandboeken die als naslagwerk kunnen worden gehanteerd bij het organiseren van de mediacomunicatie. Vroeger waren dit gedrukte werken van duizenden bladzijden, tegenwoordig zijn ook dit soort boeken gedigitaliseerd en kan er een online abonnement op worden afgesloten. Ze bevatten onder meer gegevens van duizenden publieks- en vakmedia en nog veel meer redacteurs en journalisten. Hier moet je als mediafunctionaris je weg in zien te vinden, maar tegelijkertijd ook het beleid vormgeven, de risico's in kaart brengen, tussentijds de mediacontacten onderhouden, waarschijnlijk een mediatraining volgen, op de hoogte komen en blijven van de visies van het topmanagement, persberichten schrijven, issues management in de praktijk brengen. Geen wonder dat bij veel mediafunctionarissen zonder enige vorm van handleiding de druk groot is en de nervositeit grote vormen aanneemt. Het is bepaald geen uitzondering dat zich bij grote organisaties soms maar één of twee functionarissen met corporate media management bezighouden. Van deze functionarissen wordt vaak verwacht dat zij het corporate media management naast het marketing media management ter hand nemen. Vanwege de beperkte capaciteit worden dan vaak niet meer dan de lopende zaken ter hand genomen. Het opstellen van een gedegen beleid en strategie inzake corporate media management, het organiseren van risicomangement en het uitwerken van issues management wordt vaak opgeofferd aan de dagelijkse operationele werkzaamheden aanzien er geen instrument of handleiding is aan de hand waarvan de andere belangrijke taken gestructureerd kunnen worden ingevuld. De frustraties hieromtrent zijn tijdens de interviews met de referenten regelmatig onderwerp van gesprek geweest.

Zelfs ten aanzien van het onderscheid tussen proactief en reactief corporate media management bleken de zaken vaak nauwelijks naar behoren geregeld te zijn. Verreweg de meeste referenten gaven aan procesmatig geen afzonderlijke draaiboeken te hebben voor proactief en reactief media management. Het verschil hiertussen werd wel als bekend aangemerkt, maar geen enkele organisatie werkte met een structuur die hierop bleek te zijn toegesneden. Dit op zich kenmerkt de ad hoc-aanpak van het corporate media management die veel organisaties erop nahouden. Proactief mediabeleid werd trouwens door de meeste referenten overigens gelijkgesteld met marketingcommunicatie en niet met corporate communicatie. Deze op zichzelf niet schokkende conclusie illustreert wel dat voorlichters en media-afdelingen op het vlak van het corporate media management weinig zicht hebben op de mogelijkheden die het onderscheid tussen proactief en reactief media management biedt. Dit is opvallend gezien het belang dat door individuele functionarissen en organisaties vaak aan corporate communicatie wordt gehecht. Deze constatering geeft aanleiding voor de veronderstelling dat er fundamenteel iets schort aan het denkkader en de werkwijze inzake het corporate media management.

De eerste interviews met referenten uit het bedrijfsleven, de overheidssector en bij non-profitorganisaties resulteerden in grote lijnen in de onderstaande conclusies die hier in een volgorde worden vermeld die aansluit bij de vragenlijst die eerder is behandeld (*topiclist*). Er zijn echter ook conclusies in opgenomen die niet corresponderen met de vragenlijst. Het betreft dan conclusies die aanvullend naar voren zijn gekomen uit de gesprekken die in het kader van de interviews met de referenten zijn gevoerd.

- Slechts een enkele organisatie was tevreden over het huidige corporate media management. Dit gold in de meeste gevallen voor organisaties die dit op grote schaal hadden georganiseerd.
- Veel organisaties gaven aan een mediabeleid te hebben, maar dit bleek in de meeste gevallen niet meer te zijn dan een beperkt aantal A4-tjes waarin een aantal algemene uitgangspunten en een beperkt aantal min of concrete doelen waren opgenomen. De meest voorkomende doelen waren: 1. Het vergroten van de naamsbekendheid; 2. Het ver-

groten van het operationele resultaat door een grotere media-inzet (vooral in de private sector); 3. Het vergroten van de bekendheid van de activiteiten van de organisatie (vooral in de publieke sector)

- Op de vraag of een uitgeschreven mediabeleid van belang zou kunnen zijn, werd in het algemeen met ‘uiteraard’ en ‘graag zelfs’ geantwoord.
- Gevraagd naar wat het corporate media management fundamenteel zou kunnen verbeteren waren de meest gehoorde antwoorden: een mediatraining en meer overleg met het topmanagement. Deze antwoorden illustreren het ingesloten ad hoc-karakter van de werkzaamheden van veel voorlichters en communicatiefunctionarissen. Was het meest gehoorde antwoord geweest ‘een uitgeschreven mediabeleid’ dan had dit een meer inhoudelijke opstelling gereflecteerd.
- Op de vraag of het corporate mediabeleid ook door een externe adviesorganisatie opgesteld zou kunnen worden, was het antwoord in de meeste gevallen bevestigend, maar werd er veelvuldig aan toegevoegd ‘dat hiervoor geen of nagenoeg geen budget wordt vrijgemaakt’.
- Geen enkele organisatie beschikte over een handleiding aan de hand waarvan alle aspecten van het corporate media management systematisch ter hand genomen kunnen worden.
- Verreweg de meeste organisaties vonden dat ze over onvoldoende gekwalificeerd personeel beschikten om goed corporate media governance in de praktijk te brengen. De kwalificatie van de degenen die wel als gekwalificeerd werden beschouwd bestonden uit: a. enige mediakennis door middel van een mediatraining; b. een algemene communicatieopleiding.
- Een enkele organisatie keek regelmatig naar trends en ontwikkelingen om te ontdekken met welke onderwerpen men zou kunnen worden geconfronteerd. Structureel issues management werd echter door geen van de organisaties uitputtend in de praktijk gebracht.
- Veel organisaties gaven aan moeite te hebben met het ‘over de eigen horizon heen kijken’. Met andere woorden: zij hadden moeite om aan te geven op het vlak van welke onderwerpen zij de meeste mediari-sico’s lopen. Risicomanagement met betrekking tot corporate media management werd dan ook nergens uitputtend in de praktijk gebracht.

- Iets meer dan de helft van de ondervraagde organisaties bleek over een vaste woordvoerder te beschikken. In de overige organisaties zou de algemeen directeur dit er wel ‘even’ bij doen.
- De meeste organisaties beschikten over een mediabudget, maar dit werd nagenoeg volledig opgeslokt door marketingcommunicatie. Slechts in één van de ondervraagde organisaties was sprake van een separaat budget voor het corporate media management.
- Slechts weinig organisaties vonden zichzelf goed voorbereid op een crisissituatie. Als er al een draaiboek is – wat slechts weinig het geval bleek te zijn – dan is de kennis van de inhoud van dat draaiboek meestal gering of nihil.

Overige conclusies die uit de gesprekken met de referenten naar voren kwamen waren:

- Organisaties willen – zonder uitzondering – graag meer greep krijgen op de corporate mediacontacten. Met meer ‘greep’ werd dan in het algemeen bedoeld dat ze meer willen controle over zowel het media-proces (input) als de berichtgeving (outcome).
- Individuele voorlichters zien zichzelf vaak als uitvoerend sluitstuk van communicatieprocessen, maar willen meer inhoudelijke invloed op het mediabeleid en de mediastrategie.
- Strategische beraadslagingen inzake corporate media management zijn er wel in veel organisaties, maar een goed onderliggend plan of een inhoudelijke onderbouwing op basis van een gedegen onderzoek ontbreekt in de meeste gevallen.
- Op de vervolgvraag waarom ze dat niet hadden, waren de meest gehoorde antwoorden ‘geen tijd’ en ‘je wordt als voorlichter of woordvoerder te veel ingenomen door de waan van de dag’.
- Gevraagd naar de disciplines waaruit corporate media management is opgebouwd, kwamen de meeste referenten niet verder dan identiteit, imago, marketing en reputatie. Geen enkele referent noemde mediari-sicomanagement en slechts een enkeling noemde issues management en crisismanagement (voornamelijk bij de grotere organisaties in de private sector).

Naast de bovenstaande conclusies, leverden de beide exploratiefases een aantal gevolgtrekkingen op met betrekking tot corporate media governance en corporate media management in het algemeen. De belangrijkste hiervan waren:

- Wetenschappelijk onderzoek over de input van corporate media management is schaars.
- Corporate media governance wordt nog nergens in de praktijk gebracht, maar er is wel behoefte bij bestuurders aan een leidraad aan de hand waarvan organisaties kunnen beginnen met het inbedden van het corporate media management in de reguliere bedrijfsvoering.
- Wat er ook over corporate media management wordt geschreven, is nagenoeg volledig gericht op de output van het media management-proces en niet op de input.
- Mediaboeken verzuimen aan te geven hoe een organisatie greep kan krijgen op de complexe, multidisciplinaire input van het corporate media management.
- Veel operationele mediamanagers willen meer greep krijgen op het corporate media managementproces, maar missen een gedegen en gefundeerde handleiding aan de hand waarvan ze op structurele basis zouden kunnen werken aan het vergroten van hun greep op het mediaproces.
- Met een inhoudelijk gefundeerd onderzoek c.q. instrument in handen denken veel communicatiemanagers met argumenten sterker te komen te staan tegenover lijnmanagers waarvan zij het gevoel hebben dat deze de communicatiefunctie onvoldoende serieus nemen tot het moment dat *zij* menen iets te melden te hebben.

DEEL 3 DE CORPORATE MEDIA SCORECARD

- Methode of Instrument?
- Het Ontwikkelingsproces
- Onderdelen van de Corporate Media Scorecard
- Corporate Media Rapport
- Tot Slot

In de zoektocht naar een werkbare vorm voor corporate media governance en corporate media management werd geleidelijk een beeld verkregen van de componenten die hiervan deel behoren uit te maken. Dit bleken er uiteindelijk meer te zijn dan waar in eerste instantie door veel referenten aan werd gedacht. Dit kwam niet alleen door het gebrek aan kennis bij de referenten, maar ook doordat zij voornamelijk inzoomden op hun eigen positie en hun eigen organisatie. Maar intern media management wordt evenwel door veel meer aspecten beïnvloed dan alleen de positie van de individuele functionaris en de interne organisatie. Het zijn juist de externe factoren die in veel gevallen bepalend zijn voor het interne media management en de wijze waarop dit moet worden georganiseerd. Het externe krachtenveld waarin een organisatie bijvoorbeeld opereert en het mediariesicoprofiel van een organisatie. Het krachtenveld waarin een adviescollege van de regering opereert, stelt andere eisen aan corporate media management dan dat van een regionaal opererende zorginstelling. Het mediariesicoprofiel van een CEO van een beursgenoteerde onderneming is aanzienlijk hoger dan dat van een bestuurder van een familiebedrijf. Hoewel men ook daarmee weer moet oppassen want er zijn familiebedrijven waarvan de invloed het nationale toneel overstijgt. Ook de kalender kan bepalend zijn voor een mediagebeurtenis. Denk aan een vliegcrash die onder een bepaalde gemeenschap veel slachtoffers heeft gemaakt. De herdenking van zo'n gebeurtenis of van het einde van een oorlogsperiode trekt altijd veel media.

De bovenstaande voorbeelden maken duidelijk dat mediakrachtenveld, mediaprofiel, mediaregie en mediaplanning niet los van elkaar kunnen worden gezien. Vaak zijn ze zelfs sterk met elkaar verbonden. Een media managementmethode of -instrument was dus nog niet zo gemakkelijk te maken en vergde veel gesprekken en literatuuronderzoek teneinde tot een integrale én geïntegreerde structurering van corporate media governance en corporate media management te kunnen komen. Goed

corporate media governance is opgebouwd uit bouwstenen. Als er één steen wordt weggenomen, kan het hele bouwwerk ineenstorten. Een verkeerde speech bij een herdenkingsplechtigheid als hierboven geschetst, zal een verwoestend effect hebben op zowel de functionaris die de speech uitspreekt, als de organisatie namens welke hij of zij spreekt. Daar komt nog bij dat de tentakels van de media-aandacht zich niet beperken tot een evenement als zodanig. Achter de schermen wordt gezocht naar gevoeligheden en als een functionaris zich daar onvoldoende rekenschap van geeft, zijn er altijd mensen te vinden die daar schande van spreken en hier graag via een interview uitdrukking aan willen geven. Aan dit laatste valt ook met een media managementinstrument niets te doen. Aan het aspect 'onvoldoende rekenschap geven' kan echter wel worden gewerkt. Via gedegen media-issues management kunnen bijvoorbeeld de angels uit een speech worden gehaald.

Onvoldoende rekenschap geven is een gevolg van onvoldoende greep hebben op het corporate mediaproces. Keer op keer kwam uit gesprekken met referenten naar voren dat organisaties meer greep wensten op het communiceren met de media, maar dat ze niet wisten hoe ze dit konden realiseren. Met enige regelmaat werd aangegeven dat het als een gemis werd ervaren dat er geen handleiding bestond voor intern corporate media management. Een enkele keer werd concreet de vraag gesteld of het niet mogelijk was om een methode of een instrument te ontwikkelen waarmee intern meer rust zou kunnen worden gecreëerd op het vlak van het corporate media management. De achterliggende vraag daarbij was uiteraard: welke methode of wat voor soort instrument zou organisaties meer greep kunnen bieden op de complexiteit die zo kenmerkend is voor het multidisciplinaire corporate mediaproces. En, heel praktisch, wat zouden zij dan in handen moeten krijgen om op een structurele én gestructureerde wijze aan verbeteringen van hun corporate media management te werken?

De vorm was wellicht belangrijker dan menigeen zou denken. Deze moest namelijk een combinatie van elementen in zich dragen. Inhoudelijke juistheid moest worden gecombineerd met praktische toepasbaarheid en een operationele aantrekkelijkheid. Deze drie criteria vragen om een toelichting. Inhoudelijke juistheid betekende in dit geval niet de juistheid

ten aanzien van één aandachtsgebied, maar van een aaneenschakeling van aandachtsgebieden die gezamenlijk de multidisciplinariteit op correcte wijze weerspiegelen. Praktische toepasbaarheid zorgt ervoor dat organisaties en individuele functionarissen er in de praktijk gemakkelijk en resultaatgericht mee kunnen werken. En operationele aantrekkelijkheid diende er niet alleen voor te zorgen dat het er aantrekkelijk uitzag, maar ook dat het aantrekkelijk zou zijn om er concreet mee aan de slag te gaan. Een belangrijk uitgangspunt was dat er een stimulans van uit moest gaan om ermee te werken. En, nog belangrijker, men zou de resultaten van verbeteracties moeten kunnen terugzien in de praktijk. Alleen dan, zo was de opvatting, zou het ook daadwerkelijk effect sorteren. Dit alles stelde hoge eisen aan de vorm die de methode of het instrument zou moeten krijgen. Verder diende de vorm het zogeheten SMART-principe geen geweld aan te doen. Het SMART-principe dwingt in de operationalisering van de zoektocht naar een methode of instrument tot het zuiver houden van de principes waarmee organisaties en individuele functionarissen dienen te werken. De letters staan voor: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Reëel en Tijdgebonden. Het waren precies deze criteria waar een methode of instrument ook aan diende te voldoen. Specifiek staat in dit verband voor het vakgebonden karakter van de methode of het instrument. Meetbaar impliceert dat het in de beoordeling een kwantitatieve component bevat. Acceptabel betekent dat het gedachtegoed en de praktische uitwerking aanvaardbaar moeten zijn voor ‘spelers’ in het werkveld. Reëel geeft aan dat het op waarheid berust en geen schijnwereld weerspiegelt. En Tijdgebonden laat zien dat het ondergeschikt is aan het moment en dat een ander moment – met andere tijdgebonden invloeden en impulsen – invloed zal hebben op de uitkomst.

Bij de zoektocht naar een te hanteren methode of instrument in het kader van corporate media governance en corporate media management is nadrukkelijk ook gekeken naar een eventuele geschiktheid van een model. Het interessante van een model is dat het een middel is om een doel te bereiken en niet andersom. Een model daagt uit om de eigen unieke situatie beter hanteerbaar te maken en op een eigen unieke manier aan te pakken.”⁹⁷ Een model is een middel tot ordening.⁹⁸ In het boek *Publiek Management* wordt een derde argument gegeven om voor een model te

kiezen in plaats van voor een methode of het ontwikkelen van een instrument. De modellen in dat werk gaan namelijk over governance. Centraal staat steeds het waarmaken van de bestuursverantwoordelijkheid voor missie, strategie, beleid en bedrijfsvoering.⁹⁹ Het probleem bij alle bestudeerde modellen is echter dat ze te eng zijn opgebouwd. Geen van de beschreven modellen biedt de ruimte om de complexe multidisciplinariteit van corporate media governance en corporate media management in te verwerken. Zou dit toch worden geprobeerd dan zou dit leiden tot onoverzichtelijkheid in plaats van de ordening. Een model werd daardoor niet de juiste vorm geacht om corporate media governance en corporate media management in te structureren.

Maar wat was dan wel de juiste vorm waarin de conclusies van deze studie gegoten dienden te worden? Alle vormen behalve een model waren nog mogelijk, zelfs de boekvorm. Want hoewel in een boek de theorie centraal zou staan, zou hier ook een methode of een checklist in beschreven kunnen worden aan de hand waarvan aspecten van het corporate media management meetbaar zouden kunnen worden gemaakt. Maar toch, een boek lag niet primair voor de hand. Een boek komt namelijk voor een multidisciplinair werkveld als corporate media governance en corporate media management in onvoldoende mate tegemoet aan praktische toepasbaarheid en operationele aantrekkelijkheid. Wie ooit *The Balanced Scorecard*, het wereldberoemde boek van Kaplan en Norton, heeft gelezen, die weet dat boeken die doordrenkt zijn met schema's – hoe waardevol ook – niet uitnodigen om er daadwerkelijk integraal mee aan de slag te gaan. De auteurs geven zelf in hun boek het volgende aan:

Net als piloten hebben managers meetinstrumenten nodig die hun informatie verschaffen over allerlei aspecten van hun omgeving en de prestaties van de onderneming, zodat ze kunnen bepalen of ze nog de juiste koers naar voortreffelijke toekomstige resultaten volgen. De balanced scorecard levert moderne managers alle instrumenten die zij daarvoor nodig hebben. In onze tijd concurreren ondernemingen in een complexe omgeving, zodat van essentieel belang is exact te bepalen welke doelstellingen moeten worden nagestreefd en met welke methoden dat dient te gebeuren. ... De prestatiemetingen op de scorecard geven een beeld van

de prestaties van de onderneming vanuit vier perspectieven die even belangrijk zijn, namelijk het financieel perspectief, het afnemersperspectief, het interne procesperspectief (het perspectief van interne bedrijfsprocessen), en het leer- en groeiperspectief.¹⁰⁰

De vier perspectieven vormen nu precies de reden dat veel managers in de praktijk onvoldoende met het boek uit de voeten kunnen. De auteurs hebben het voor hun doelgroep te complex en te ondoorzichtig gemaakt om het integraal toe te passen. Met maar liefst 70 schema's en modellen op 350 pagina nodigt het niet uit om integraal in te bedden in bedrijfsprocessen teneinde verbeteracties in gang te zetten. Het resultaat hiervan is dat er gefragmenteerd mee wordt gewerkt. Het wordt geïsoleerd in de praktijk gebracht op afzonderlijke plekken in organisaties.

Een dergelijk effect inzake corporate media management moest worden voorkomen. Een gefragmenteerde benadering kan op het vlak van corporate media management namelijk funest zijn en schade toebrengen aan organisaties of functionarissen. Als, in een kwestie die ruime media-aandacht krijgt, het ene lid van de Raad van Bestuur andere opvattingen ventileert dan een collega-bestuurder, dan zullen deze in de media meedogenloos tegen elkaar worden uitgespeeld. Wel bijvoorbeeld het media-beleid formuleren zonder aandacht te schenken aan het mediarisicoprofiel zou een ernstige misrekening zijn. En het mediarisicomanagement zal ontoereikend blijken als het niet geïntegreerd is met het media-issues management. Schema's en modellen zullen weinig effect sorteren als de media competenties in de organisatie zijn veronachtzaamd. Kortom: corporate media governance en corporate media management moeten een integrale benadering kennen teneinde geen elementen over het hoofd te zien. De te ontwikkelen methode of het te produceren instrument zou hierop toegesneden moeten zijn.

Als de balanced scorecard als analysemodel dan geen uitkomst bood, dan was het aangewezen instrument hiervoor wellicht wel het INK-managementmodel.¹⁰¹ Van de Bij, Broekhuis en Gieskens, schrijven hierover in hun boek *Kwaliteitsmanagement in beweging* iets wat interessant is en goed bruikbaar is in de zoektocht naar de conceptualisering van het corporate media governance en corporate media management. Zij ge-

ven aan dat het INK-managementmodel een (zelf)diagnose-instrument is. Een referentiekader of denkkader voor zelfonderzoek naar de stand van kwaliteitsmanagement in een organisatie. Zij geven aan dat organisaties met het model een diagnose kunnen stellen van de feitelijk situatie inzake de kwaliteitsbeheersing en -besturing van de organisatie. De analyse van een huidige situatie is dan bedoeld om daarmee aanknopingspunten te vinden om een bepaalde situatie te verbeteren. Het model kan daarbij dienen ter ondersteuning om keuzes te maken en lopende verbeteracties te inventariseren.¹⁰²

Het INK-managementmodel verschilt in die zin van de *balanced scorecard* dat het model overzichtelijker is, waardoor het uitnodigt om er eenduidiger mee te werken. Terwijl de *balanced scorecard* als een vallende ster uiteenspat in een heldere regen van kortstondig gloeiende kernen, ligt de middelpuntzoekende kracht van het INK-model juist op het centrale managementniveau dat ernaar streeft om, in eerste instantie, op generale gronden de bestaande situatie te diagnosticeren om pas daarna de verbeteracties gericht in de praktijk te brengen. Beide modellen, zowel het *balanced scorecard-model* als het INK-model geven een indicatie waar een media managementinstrument aan zou moeten voldoen, maar schieten uiteindelijk te kort omdat ze in de praktijk te generaal zijn en te weinig inzoomen op detailniveaus.

Het principe van (zelf)diagnose moest ook aan de basis liggen van een methode die of instrument dat in het kader van het corporate media management moest worden ontwikkeld. Uitgangspunt was wel dat die methode of dat instrument concrete resultaten diende na te streven. Het gaat bij corporate media governance en corporate media management immers niet om *general management*, maar om het managen van een afzonderlijke, gespecialiseerde bedrijfsdiscipline. Dorr en Zuidema geven in hun boek nog een reden waarom dit model niet volledig voldoet aan de eisen van een corporate media managementinstrument. De auteurs geven aan dat het INK-managementmodel een spiegel is. “Het geeft geen oordeel en is daarom een uitstekend instrument om als organisatie een snelle *reality check* uit te voeren”.¹⁰³ Nu is een *reality check* nooit slecht, maar voor het mediaveld wordt het nuttig geacht om per aandachtsgebied aan te kunnen geven waar de organisatie op een bepaald moment

staat in de ontwikkeling. In dit opzicht is het nastreven van een oordeel dus wel degelijk noodzakelijk. Tegen dat perspectief kan een aandachtsgebied in een later stadium wederom op dezelfde manier worden onderzocht, waarna een uitspraak kan worden gedaan omtrent het feit of er progressie in de ontwikkeling van een organisatie of individuele functionaris zit met betrekking tot dat betreffende aandachtsgebied. Dus naast het bieden van een totaaloverzicht, moest nadrukkelijk worden gestreefd naar een methode of instrument waarmee op detailniveau kon worden ingezoomd.

Een instrument dat deze functionaliteit wel in zich heeft, is het monitorings- en benchmarkinstrument *De Staat van de Gemeente* dat op initiatief van de Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS) is ontwikkeld.¹⁰⁴ Nieuw aan dit monitoringsinstrument was dat het niet alleen monitorde, maar tevens een concreet meetperspectief bood. Het idee was dat burgers hun eigen gemeente zouden moeten kunnen beoordelen. Uit het onderzoek rolt een rapportcijfer over de prestaties van de beoordeelde gemeente op verschillende beleidsvelden. Het onderzoeksinstrument wordt ook wel omschreven als een thermometer omdat het in algemene zin een beeld geeft van de gezondheid van een gemeente. De beeldspraak volgend, kunnen sommige uitkomsten dan aanleiding vormen om nader onderzoek te doen naar bepaalde aspecten van het gemeentelijk beleid of de gemeentelijke uitvoering. Juist het aspect dat het onderzoeksinstrument uitmondt in een concrete score in de vorm van een rapportcijfer, maakt dat het goed aansluit bij de zoektocht naar een instrument om het bestaande corporate media management van organisaties mee te analyseren teneinde uit die analyse verbeterpunten voor zowel corporate media governance als corporate media management te destilleren.

De keuze voor een instrument in plaats van voor een uitgeschreven methode leek hiermee definitief gemaakt. Hierbij was het wel essentieel om een aantal aspecten in het oog te houden. Ten eerste moest het instrument niet worden ontwikkeld voor extern, maar voor intern gebruik. Er moest daarbij niet worden gestreefd naar een globaal beeld, maar naar (relatieve) volledigheid. Het te ontwikkelen corporate media managementinstrument zou zowel breed als diep opgezet moeten zijn om geen media-aspecten over het hoofd te zien. Tevens moesten er ook aspecten

van de interne organisatie in worden opgenomen. Tegelijkertijd moest het instrument niet leiden tot een overkill aan informatie. De analyse dient namelijk te leiden tot handzame uitkomsten. Ten tweede kan het interpreteren van de uitkomsten van het media managementinstrument worden overgelaten aan de organisaties zelf, maar het is de vraag of dit verstandig is. Het feit dat er bij organisaties grote lacunes bestaan in de kennis van het corporate media management, zorgt ervoor dat het sterk aan te bevelen is de uitkomsten van de analyse te laten becommentariëren door specialisten. Ten derde zou het corporate media managementinstrument volledig gedigitaliseerd moeten worden. Bij een brede belangstelling voor het media managementinstrument zou een papieren vragenlijst en de verwerking daarvan te complex en logistiek te moeilijk zijn en te veel tijd kosten. In de huidige tijd is het niet wenselijk om organisaties die behoefte hebben aan feedback of advies op het mediavlak, te lang te laten wachten op een reactie. Een papierenversie past niet meer in de huidige tijd en al zeker niet meer bij mediadisciplines waarin tijdsdruk een niet te negeren factor is.

Aldus werd besloten om het media managementinstrument te ontwikkelen in de vorm van een digitale scorecard. Een scorecard op basis van een vragenlijst die het corporate media management van organisaties diepgaand analyseert. Een scorecard omdat de vragen uit moeten monden in een score, in dit geval een rapportcijfer. Een scorecard omdat scores voor verbetering vatbaar zijn. Een scorecard omdat daarmee de analyse van het corporate media management als geheel, zowel als per afzonderlijke discipline kan plaatsvinden. Een scorecard met rapportcijfers omdat dit voor iedereen begrijpelijk is en dus toegankelijk is voor zowel hoog- als laagopgeleiden. Een scorecard omdat deze door organisaties in alle mogelijke sectoren en branches te gebruiken is. Een scorecard omdat deze vorm – onder voorwaarden – de mogelijkheid van benchmarking in zich heeft. Als naam van deze digitale scorecard werd gekozen: Corporate Media Scorecard. Deze naam verenigt zowel het werkveld (Media) als de analysemethode (Scorecard).

Maar de keuze voor een Corporate Media Scorecard zegt nog niets over de inhoud ervan. Waardoor wordt die inhoud bepaald? Uit welke inhoudelijke disciplines wordt deze opgebouwd? Wat voor soort vragen

worden er in opgenomen? Wordt het één doorlopend geheel of wordt deze opgebouwd uit afzonderlijke hoofdstukken? Al dit soort vragen moesten nog worden beantwoord om een Corporate Media Scorecard te kunnen ontwikkelen die als corporate media managementinstrument beantwoordde aan het doel van praktische toepasbaarheid. Uitgangspunt daarbij was te streven naar een instrument om het corporate media governance en corporate media management mee te professionaliseren teneinde meer greep te krijgen op het communiceren met de media, met als doel het rendement van de corporate mediacontacten te vergroten.

Het onderzoek naar een methode of instrument waarmee organisaties hun corporate media governance kunnen vormgeven en corporate media management kunnen professionaliseren teneinde meer greep te krijgen op het communiceren met de media, heeft uiteindelijk geleid tot een Corporate Media Scorecard bestaande uit negentien hoofdstukken. Achttien hoofdstukken daarvan leveren een score op die gezamenlijk uitmonden in een gewogen totaalscore. Het eerste hoofdstuk mondt niet uit in een score daar dat is opgebouwd uit vragen die erop gericht zijn feitelijke organisatiegegevens als adressen, aantal vestigingen, personeelsaantal en communicatiegegevens als telefoon- en faxnummers en e-mailadressen in kaart te brengen.

Uit het literatuuronderzoek en de diepte-interviews met de referenten is naar voren gekomen dat het blikveld moest worden verbreed naar aangrenzende vakdisciplines om het aandachtsgebied van corporate media governance ten volle te kunnen omvatten. Zoals in het hoofdstuk over de methodologie en validiteit als is aangegeven heeft dit proces zich voltrokken langs de lijn van de regulatieve cyclus en is hierbij de triangulatie van observaties, literatuurstudie en diepte-interviews gehanteerd. Tijdens het onderzoeksproces werd duidelijk dat corporate media governance en corporate media management niet in een isolement kunnen worden bestudeerd aangezien de praktijk hieromtrent wordt beïnvloed door disciplines als: algehele bedrijfsvoering, corporate communications, bewaking van identiteit en imago, interne communicatie, stakeholder management, positionering, issues management, risicomanagement, crisismanagement, reputatiemanagement, leiderschap, integriteit en maatschappelijk verantwoord ondernemen.¹⁰⁵ Sommige van deze vakdisciplines hebben een grotere wetenschappelijke traditie waardoor de bestudering van het vakgebied van corporate media governance en corporate media management uiteindelijk aan inhoudelijke diepgang heeft gewonnen gedurende het onderzoeksproces. De verbreding mocht echter

niet leiden tot verwatering van aandacht voor de centrale vraagstelling en de conclusies van dit onderzoek. Vandaar dat in de opmaat van het ontwikkelen van een praktijkgerichte leidraad ten behoeve van het corporate media governance en corporate media management telkens strikt is gekeken naar de relevantie van de aangrenzende vakdisciplines in relatie tot corporate media governance en corporate media management en dan in het bijzonder de input hiervan.

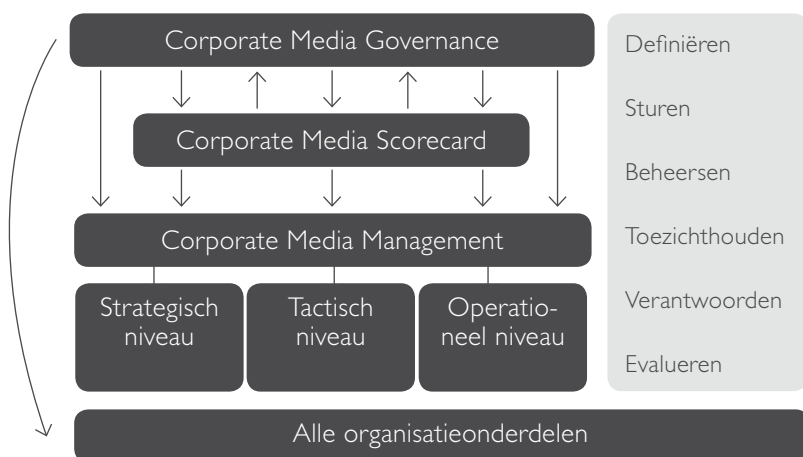
Op basis van vooral de literatuurstudie werd het duidelijk dat er steeds weer een component aan het geheel moest toegevoegd. Gedurende het ontwikkelingsproces werden sommige componenten vervangen door andere en werden componenten met elkaar gecombineerd om op die manier grotere categorieën te vormen. Zo werden een hoofdstuk over mediawet- en regelgeving gecombineerd met vragen over kennis en expertise inzake corporate media management. Het gecombineerde hoofdstuk is uiteindelijk Media competenties gaan heten. Een zelfstandig hoofdstuk over draaiboeken en scenario's wat in eerste instantie was opgezet, bleek uiteindelijk niet noodzakelijk. Vragen hieruit zijn ingebed in andere hoofdstukken om het instrument overzichtelijk te houden.

In eerste instantie bestond het idee om in het managementinstrument een scheiding aan te brengen tussen proactief en reactief media management. Deze beide kanten van de discipline stellen elk immers andere eisen aan de manier van organiseren en communiceren. Toch is hier uiteindelijk niet voor gekozen. Een groot aantal hoofdstukken in de Corporate Media Scorecard bleek reeds een goed fundament te leggen voor zowel reactief als proactief media management. Voor reactief media management bleek dit sowieso afdoende te zijn, maar voor proactief media management bleef nog een aantal vragen onbeantwoord. Vandaar dat voor deze categorie als laatste een apart hoofdstuk is toegevoegd. De Corporate Media Scorecard heeft uiteindelijk de volgende hoofdstukindeling gekregen.

- 1 Organisatiegegevens
- 2 Corporate Mediapositie
- 3 Corporate Media-ervaringen
- 4 Corporate Mediacompetenties

- 5 Corporate Mediabereik
- 6 Corporate Mediarisicoprofiel
- 7 Corporate Mediarisicomangement
- 8 Corporate Mediaregie
- 9 Corporate Mediaplanning
- 10 Corporate Mediadoelstellingen
- 11 Corporate Mediabeleid
- 12 Corporate Mediastrategie
- 13 Corporate Mediabudget
- 14 Corporate Media-issues management
- 15 Corporate Media-instrumenten
- 16 Corporate Media e-management
- 17 Corporate Mediacrisismanagement
- 18 Corporate Media-evaluaties
- 19 Proactief Corporate Media management

Op elk onderdeel van de Corporate Media Scorecard volgt in Hoofdstuk 12 een toelichting. Ten aanzien van elk onderdeel wordt de belangrijkheid en de toepasbaarheid voor de Corporate Media Scorecard beschreven. De beredenering van het totaal van de hoofdstukken vormt de motivering waarom corporate media governance en corporate media management van zoveel belang worden geacht. De beredenering van elk hoofdstuk afzonderlijk vormt de legitimering om dat betreffende hoofdstuk in de Corporate Media Scorecard op te nemen. Belangrijk hierbij is de functie die elk hoofdstuk vervult in de totale corporate media governancestructuur die door de Corporate Media Scorecard wordt ondersteund. Voor de duidelijkheid wordt hier de werking van corporate media governance en corporate media management in een model weergegeven waarbij wordt aangegeven welke functie de Corporate Media Scorecard hierbij heeft.



Figuur 11 De Corporate Media Scorecard als schakel tussen governance en management

Corporate Media Governance met de pijlen gericht op de Corporate Media Scorecard weerspiegelt in dit model de bestuursbeslissing om de Corporate Media Scorecard in te zetten ten behoeve van het totale corporate mediaproces. De pijlen van de Corporate Media Scorecard richting het governanceniveau geven aan dat ook dit niveau uiteraard wordt beïnvloed door uitkomsten van de scorecard. Vervolgens ontstaat het governanceproces ten aanzien van het corporate media management langs de lijn van definiëren, sturen, beheersen, toezichthouden, verantwoorden en evalueren. Maar het governanceproces strekt zich ook uit over de overige organisatieonderdelen, aangezien ook deze zich moeten conformeren aan de corporate media governancerichtlijnen. Op deze wijze dringt het effect van de Corporate Media Scorecard door tot in alle lagen van de organisatie.

De Corporate Media Scorecard levert een totaalbeeld op van een organisatie in relatie tot het corporate media governance en corporate media management. Daarnaast geeft het door middel van de negentien afzonderlijke hoofdstukken een goed beeld van deelonderwerpen. Op deze wijze wordt het gemakkelijk om de vertaalslag te maken naar verschil-

lende organisatieonderdelen en verschillende verantwoordelijkheidsniveaus op het vlak van de corporate media communicatie.

De Corporate Media Scorecard als instrument dient niet te worden beoordeeld aan de hand van afzonderlijke vragen, maar op basis van het totaalbeeld dat ontstaat na het invullen van de scorecard. Het legitimeren van afzonderlijke vragen is zeer lastig. Het komt namelijk regelmatig voor dat de functie van een vraag pas een aantal hoofdstukken later duidelijk wordt. De functie van een antwoord over bijvoorbeeld de missie van een organisatie in hoofdstuk 1, wordt pas goed duidelijk als de doelstellingen, het beleid en de strategie worden behandeld. Deze vormen evenwel pas de hoofdstukken 10, 11 en 12 in de scorecard. De Corporate Media Scorecard is geen optelsom van allemaal afzonderlijke vragen, maar een instrument waarin verwevenheid en interdependentie een grote rol spelen. Aangetoond is reeds dat corporate mediaproces een hoge mate van complexiteit heeft. Hierbij past geen benadering die gestoeld is op het beantwoorden van individuele vragen, maar meer een integrale benadering die weliswaar gebaseerd is op deeldisciplines, maar die tegelijkertijd een duidelijk totaalbeeld schetst.

Bij de uiteindelijk productie van de Corporate Media Scorecard is een aantal keuzes gemaakt dat invloed had op de vorm en de manier van werken met de scorecard. Een van de belangrijkste keuzes die werd gemaakt was de Corporate Media Scorecard bewust te produceren op basis van een hoofdstukindeling en niet op basis van één doorlopend geheel. Dit stelt de gebruikers namelijk in de gelegenheid om niet alleen een totaaloverzicht te krijgen, maar geeft tevens een gedegen inzicht van de stand van zaken op detailniveau. Daarnaast vergroot een dergelijke opzet het overzicht van de scorecard en biedt deze meer mogelijkheden voor tussentijdse aanpassingen. Hoewel over de indeling van de Corporate Media Scorecard kan worden gediscussieerd, is de volgorde waarin de – uiteindelijk negentien – hoofdstukken zijn opgenomen, bewust tot stand gekomen.

Een tweede belangrijke beslissing die met betrekking tot de productie van de Corporate Media Scorecard is genomen, betrof de opzet en de uitwerking van de vragenlijst.¹⁰⁶ Bij een scorecard als deze kan worden gekozen voor een manier van werken op basis van open vragen. Echter gezien het feit dat het corporate media management is opgebouwd uit

een aanzienlijk aantal verschillende disciplines, zou een dergelijke manier van werken leiden tot een zeer tijdrovend proces van invullen en het verwerken van de antwoorden. Negentien hoofdstukken met meer dan tweehonderd open vragen zou niet uitnodigen om ermee te werken, terwijl dit juist wel de intentie was waarmee de Corporate Media Scorecard werd ontworpen. Om deze reden is ervoor gekozen om te werken met een bullet-structuur. Een vraag krijgt dan 10 bullets die kunnen worden aangeklikt al naar gelang het antwoord van de gebruiker.

Een voorbeeld:

Vraag:

Heeft de organisatie de mediarisico's in kaart gebracht?

Antwoord:

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nee								uitvoerig	

De gebruiker heeft in het bovenstaande voorbeeld de mogelijkheid om één van de tien bullets aan te klikken. Hoe minder de organisatie de mediarisico's in kaart heeft gebracht hoe dichterbij de 1 en hoe meer de organisatie de mediarisico's in kaart heeft gebracht hoe dichterbij de 10. Om de verwerking van de antwoorden goed en snel mogelijk te maken en om de homogeniteit van de antwoorden te bevorderen, is ervoor gekozen om achter de bullets reeds standaard antwoorden te formuleren. Deze antwoorden zijn onzichtbaar voor de gebruikers van de Corporate Media Scorecard omdat dit het invullen anders zou kunnen beïnvloeden. De antwoorden die via het aanklikken van de bullets worden gegeven, worden verwerkt in een Corporate Media Rapport dat met alle antwoorden bij elkaar een totaal overzicht geeft van de stand van zaken van corporate media governance en corporate media management van de betreffende organisatie op dat moment. De uitkomst vormt dus een momentopname. Het maakt duidelijk wat duidelijk gemaakt moet worden en laat zekerheden en onzekerheden zien. Beide kunnen heel confronterend zijn. Uit de onderzoek in de medische wetenschap is bekend dat

sommige mensen onzekerheden willen wegnemen omdat ze deze als bedreigend ervaren.¹⁰⁷ Andere mensen daarentegen houden onzekerheden graag in stand omdat ze zich daarachter kunnen verschuilen of omdat ze daar zelfs hoop en optimisme uit putten. Het is aan het topmanagement om te bepalen hoe met een Corporate Media Rapport om te gaan en per definitie niet aan de uitvoerende communicatiemanager. Deze bevindt zich daarvoor in een te kwetsbare positie en zou mogelijke negatieve uitkomsten subjectief kunnen interpreteren en daarbij het eigen belang boven het organisatiebelang kunnen stellen..

Er is gekozen om telkens achter twee bullets dezelfde antwoorden te plaatsen omdat het verschil tussen het aanklikken van 3 en 4 of 7 en 8 niet bijster relevant wordt geacht voor het totaalbeeld dat ontstaat. Het aanklikken van 3 of 4 of bijvoorbeeld 7 of 8 geeft een voldoende indicatie van hoe een organisatie er op het vlak de vraag voor staat. Elke bulletvraag levert dus een score, ofwel een rapportcijfer, op van 1 tot 10, die verwerkt wordt in de uiteindelijke totaalscore. In het kader van het voorbeeld levert dit het volgende beeld van de antwoorden op.

(bullet 1 en 2) 746	De mediarisico's zijn nog niet in kaart gebracht.
(bullet 1 en 2) 746	De mediarisico's zijn nog niet in kaart gebracht.
(bullet 3 en 4) 747	De organisatie heeft slechts in zeer beperkte mate zicht op de mediarisico's.
(bullet 3 en 4) 747	De organisatie heeft slechts in zeer beperkte mate zicht op de mediarisico's.
(bullet 5 en 6) 748	De organisatie heeft enigszins zicht op de mediarisico's, maar onderkent dat het nog onvoldoende is.
(bullet 5 en 6) 748	De organisatie heeft enigszins zicht op de mediarisico's, maar onderkent dat het nog onvoldoende is.
(bullet 7 en 8) 749	De mediarisico's zijn redelijk goed in kaart gebracht, maar van volledigheid is nog geen sprake.
(bullet 7 en 8) 749	De mediarisico's zijn redelijk goed in kaart gebracht, maar van volledigheid is nog geen sprake.

(bullet 9 en 10) 750 De mediarisico's zijn uitvoerig in kaart gebracht.
(bullet 9 en 10) 750 De mediarisico's zijn uitvoerig in kaart gebracht.

(De cijfers voorafgaand aan de vragen (746 tot en met 750) geven de plaats van de vraag in de database aan. Hier wordt later in deze paragraaf nog een toelichting op gegeven)

De scores van alle bulletvragen worden niet enkelvoudig verwerkt tot een totaalscore en vervolgens gedeeld door het aantal vragen om aan een gemiddeld cijfer te komen. In de praktijk blijkt namelijk dat de ene vraag van groter belang kan worden geacht dan een andere vraag. Vandaar dat bij de productie van de Corporate Media Scorecard een functionaliteit is ingebracht die essentieel is voor de geloofwaardigheid ervan en die de kwaliteit van de uitkomsten vergroot. Deze functionaliteit wordt gevormd door wegingsfactoren, ook wel ratings genoemd. In de Corporate Media Scorecard zijn verschillende wegingsfactoren te onderscheiden. Het laagste niveau krijgt een wegingsfactor van 0 omdat deze niet van invloed is op de score van het betreffende hoofdstuk. In het hoofdstuk over Mediaregie wordt bijvoorbeeld de volgende vraag gesteld: Is de hoogste functionaris van de organisatie altijd het publicitaire boegbeeld? Een ontkennend antwoord op deze vraag betekent niet per definitie een diskwalificatie van corporate media governance en corporate media management op dit vlak. Een bevestigend antwoord betekent niet automatisch dat de organisaties z'n zaakjes dan goed voor elkaar heeft. In dit geval kan er dus niet voor worden gekozen om deze vraag mee te laten tellen voor de score omdat deze score niets zou zeggen over het corporate media governance en corporate media management als zodanig. Als de competenties van de topman niet liggen op het vlak van de mediacontacten, moet hij zeker niet als boegbeeld naar buiten treden. Als hij daarentegen de media zeer goed kan beantwoorden en bespelen, zou het zonde zijn om hem op de achtergrond te houden. Kortom: of hier nu bullet 1, 6 of 10 wordt aangeklikt, het zegt niets over het corporate media management als zodanig. Echter, de vraag moet wel worden gesteld om te weten welke positie de topman inneemt ten opzichte van het operationele media management en hoe hij, eventueel, kan worden ingezet bij normale mediacontacten dan wel bij een crisissituatie.

Vanaf niveau 5 weerspiegelen de overige vier opvolgende niveaus allemaal een oplopend niveau van belangrijkheid. Niveau vier telt voor een half, niveau 3 telt voor 1, niveau 2 telt voor anderhalf en een zeer belangrijke vraag voor het betreffende hoofdstuk krijgt het hoogste niveau, niveau 1, dit telt voor 2. Gekozen is om de maximale zwaarte te beperken tot 2 omdat uit testen is gebleken dat een grotere spreiding in de verhouding tussen vragen de uitkomst onevenredig zou beïnvloeden. Alle op deze manier bewerkte scores van de vragen worden bij elkaar opgeteld en het totaal daarvan wordt vervolgens gedeeld door de som van de wegingsfactoren van alle vragen. Dit levert het gewogen gemiddelde per hoofdstuk op. Het overzicht van de wegingsfactoren van de vragen/antwoorden ziet er als volgt uit:

Niveau	Omschrijving	Wegingsfactor
1	dubbel	2
2	anderhalf	1,5
3	normaal	1
4	half	0,5
5	geen	0

Twee aspecten zijn hierbij nog van belang om te noemen. De wegingsfactoren die zijn ingebracht, zijn voor de makers van de Corporate Media Scorecard wel zichtbaar in het totale overzicht van vragen en antwoorden, maar deze zijn niet zichtbaar voor de gebruikers van de scorecard. Dit is bewust gedaan omdat zij er anders bij de invulling van de Corporate Media Scorecard rekening mee zouden kunnen houden. Daarnaast zijn wegingsfactoren altijd eniger mate arbitrair. Aan de keuze hiervan is een uitgebreid beoordelingsproces voorafgegaan. Het zou te ver voeren om ten aanzien van elke vraag en elke wegingsfactor uitgebreid te beschrijven welke afwegingen op welke gronden zijn gemaakt. Dat zou dit boek nagenoeg onleesbaar maken en het een omvang geven die niet wenselijk zou worden geacht. Op deze plaats wordt volstaan met de toelichting dat elke vraag afzonderlijk is beoordeeld op de functie die deze heeft in de Corporate Media Scorecard als geheel en in een bepaald hoofdstuk in het bijzonder. Zoals aangegeven blijft

dit voor discussie en wellicht op termijn ook voor verbetering vatbaar.

Naast de weging die is aangebracht met betrekking tot de vragen, hebben ook de hoofdstukken wegingsfactoren toebedeeld gekregen. Een hoofdstuk als Media-evaluatie weegt minder zwaar dan een hoofdstuk over Mediarisicomanagement of Mediaregie en krijgt dus een lagere wegingsfactor. De score van elk hoofdstuk wordt eerst vermenigvuldigd met de wegingsfactor die daaraan is gekoppeld. Alle op deze manier bewerkte scores van de hoofdstukken worden bij elkaar opgeteld en het totaal daarvan wordt vervolgens gedeeld door de som van de wegingsfactoren van alle hoofdstukken. Dit levert het gewogen gemiddelde op voor de totale Corporate Media Scorecard.

Tijdens het bouwen van de Corporate Media Scorecard werd duidelijk dat de bullet-vorm niet voor alle vragen geschikt was. Er zouden altijd vragen overblijven die alleen in de vorm van een open vraag gesteld zouden kunnen worden. Aansluitend bij het eerder genoemde voorbeeld over mediarisico's luidt één van de vervolgvragen bijvoorbeeld: De grootste mediarisico's voor de organisatie zijn? Een dergelijke vraag leent zich niet voor een bulletbeantwoording omdat het antwoord van organisatie tot organisatie zal verschillen. Elke organisatie zal dit afzonderlijk moeten invullen. Aldus ontstond er tijdens de productie van de Corporate Media Scorecard een combinatie van bulletvragen en open vragen. Voor de bulletvragen geldt dat hieraan wegingsfactoren zijn gekoppeld, terwijl dit voor de open vragen uiteraard niet mogelijk is. Dat laatste was ook niet noodzakelijk aangezien de open vragen in het merendeel van de gevallen een uitwerking zijn van de bulletvragen waarmee een indicatie wordt gegeven van de stand van corporate media governance en corporate media management op een bepaald moment.

De antwoorden van alle vragen – bulletvragen en open vragen – worden automatisch opgeslagen in een bestand dat de basis vormt van het Corporate Media Rapport. Dit rapport wordt elektronisch verstuurd naar de aanbieder van de Corporate Media Scorecard. De gebruiker krijgt het rapport dus niet meteen te zien. Als een gebruiker na het invullen van de Corporate Media Scorecard echter in het geheel niets te zien zou krijgen, zou dit waarschijnlijk een onbevredigend einde van de invulsessie betekenen. Een gebruiker zal na het invullen van 19 hoofdstukken

immers benieuwd zijn naar enige vorm van uitkomst. Om die reden is ervoor gekozen om na het invullen van de Corporate Media Scorecard, de gebruiker meteen een overzicht van de scores per hoofdstuk te laten zien, alsmede de opgebouwde totaalscore. De grens tussen voldoende en onvoldoende ligt bij een 5,5. Boven een 5,4 wordt de score in zwart weergegeven, onder de 5,5 in het rood. Hier gaat een signaalfunctie van uit. Testen hebben uitgewezen dat gebruikers geneigd zijn om meteen in te zoomen op de onvoldoendes. Dit houdt een gevaar in. Zelfs in hoofdstukken die een ruime voldoende krijgen, kunnen elementen zitten die – soms merkwaardigerwijs en tegen de verwachting in – een zware onvoldoende scoren. Hier dient men alert op te zijn. Niet voor niets is in een eerder stadium aangegeven dat een integrale beoordeling essentieel is voor de kwaliteit van het corporate mediamanagement als geheel.

In het Corporate Media Rapport dat de gebruikers na enige tijd ontvangen, zijn de antwoorden van de open vragen gecombineerd met de antwoorden van de bulletvragen. De feitelijke uitkomst van de invulsessie is evenwel slechts één deel van het Corporate Media Rapport. Het adviesgedeelte vormt het tweede deel van het Corporate Media Rapport. Hierin worden de uitkomst uit de invulsessie toegelicht en geanalyseerd en worden adviezen verstrekt met betrekking tot de verbeterpunten zodat de gebruiker gericht aan het werk kan om de acties te ondernemen die worden aanbevolen. Deze adviezen kunnen door interne communicatieprofessionals worden verstrekt, echter, aangezien uit de gesprekken met de referenten is gebleken dat bij veel organisaties grote lacunes in kennis met betrekking tot het corporate mediaproces bestaan, lijkt het aan te bevelen de analyse te bespreken met een externe mediaprofessional. Wat dit betreft heeft de Corporate Media Scorecard duidelijk raakvlakken met een Innovatie Quick Scan die door een innovatieadviesorganisatie wordt aangeboden. Wie zo'n quick scan heeft ingevuld, is nog geen volwaardig innovatiedeskundige. De uitkomsten van zo'n quick scan geeft een indicatie van het innovatievermogen van een organisatie en de innovatie-instelling en -motivatie waarmee een organisatie opereert. De uitkomsten ervan vormen de basis om op voort te borduren teneinde het innoverend vermogen te vergroten.

Een belangrijk uitgangspunt bij het bouwen van de Corporate Media

Scorecard was de gebruiksvriendelijkheid. Om deze zo groot mogelijk te maken was het zaak om de structuur te kunnen aanpassen als deze door de gebruikers niet als logisch werd ervaren of in ieder geval vragen opriep. Dit betekende dat er een softwaretoepassing moest worden geprogrammeerd die niet rigide was. Met andere woorden, als het om welke reden dan ook noodzakelijk werd geacht om vragen of hoofdstukken van volgorde te wisselen, dan wel te wissen dan moest dit zonder enige moeite kunnen worden doorgevoerd. Bij een Cd-rom productie zou dit grote consequenties hebben gehad en ook daarom was de keuze voor een web based applicatie een goede keuze.

Deze keuze had in de ontwikkelingsfase een goede procesmatige uitwerking, zo bleek uit sessies met de advies- en gebruikersgroep die waren geformeerd om de Corporate Media Scorecard uit te testen. Tijdens het ontwikkelingsproces is namelijk vele malen ingegrepen in het programmeerproces. Wat voor de onderzoeker en ontwikkelaar van de Corporate Media Scorecard een logische volgorde van vragen of hoofdstukken was, werd in de testfase door de gebruikersgroep lang niet altijd als zodanig ervaren. Dit betekende een voortdurend proces van aanpassingen. Dit had nagenoeg niet kan kunnen plaatsvinden als er een andere keuze was gemaakt voor wat betreft de software en de manier van werken. Dit vereist een korte, technische toelichting. De Corporate Media Scorecard die gebruikers op het scherm krijgen is 'slechts' de buitenste schil van datgene wat is ontworpen en geproduceerd. Achter deze schil zijn in een Excel-bestand (genaamd de Xlate-tabel) alle vragen, de daaraan gekoppelde id-nummers, wegingsfactoren, aanduiding wat voor soort vraag het betreft en plaats en nummer van de antwoorden opgeslagen. Op deze manier kan elke mogelijke aanpassing onmiddellijk worden doorgevoerd en worden 'vertaald' naar de buitenste schil op het internet zodat de aanpassingen meteen wereldwijd beschikbaar zijn. Aangezien de Xlate-tabel het geraamte is waaraan de Corporate Media Scorecard is opgehangen, betekent deze toepassing dat veranderingen in de Nederlandse taal, op dezelfde plaats, met het zelfde id-nummer zonder enige vertraging kunnen worden doorgevoerd in het Engels, Duits, Frans, Spaans en elke andere willekeurige taal waarin de scorecard in de toekomst zal worden aangeboden.

De technische realisatiefase is een proces van voortdurend vallen en opstaan. Keuzes moeten worden bijgesteld, nieuwe toepassingen roepen andere toepassingen op en wat wordt geprogrammeerd, blijkt op het beeldscherm lang niet altijd als zodanig over te komen. En dan gaat dit nog slechts over de daadwerkelijke realisatie en nog niet eens over de grafische aantrekkelijkheid van het systeem. Want ook dit laatste vroeg nadrukkelijk om tijd en aandacht. Het oog wil tenslotte ook wat. Een professioneel systeem vraagt tegenwoordig om een moderne, professioneel ogende uitstraling. En aldus is een grafisch ontwerpster aan het werk gegaan om de Corporate Media Scorecard op zich, maar ook het achterliggende Corporate Media Rapport een volwassen, aantrekkelijke uitstraling te geven.

Het maken van een instrument is één, weten of het ook goed werkt is een tweede aspect van de productiefase dat noodzakelijk is voor een succesvolle lancering ervan. Het is derhalve onwenselijk en onverstandig om een instrument als een Corporate Media Scorecard in een isolement te ontwikkelen en te produceren. Bij de ontwikkeling van het gedachtegoed en bij de interviews was reeds actief gebruikgemaakt van referenten in zowel de publieke als de private sector. Keer op keer kwamen er nieuwe invalshoeken, nieuwe ideeën en nieuwe reacties in relatie tot datgene wat tot op dat moment was ontwikkeld. Natuurlijk ging het daarbij in eerste instantie vooral om inhoudelijke suggesties en feedback. Maar naar mate de inhoudelijke componenten meer en meer uitkristalliseerden, werden er door de referenten ook vragen gesteld over de beoogde methode of het beoogde instrument. Op deze vragen kon aanvankelijk geen afdoende antwoord worden gegeven. De belangrijkste reden daarvoor was dat een exploratie op dit terrein nog niet ten volle was uitgevoerd. Echter, het feit dat er op die vragen onvoldoende werd geantwoord, was op zich weer aanleiding voor de referenten om allerlei suggesties voor de verwerking van de verworven gegevens aan te dragen. Dit leidde overigens tot weinig bruikbaar resultaat aangezien de referenten weinig tot geen expertise hadden op automatiseringsgebied en derhalve op dat vlak weinig concrete mogelijkheden aandroegen. De groep referenten had derhalve vooral een functie op inhoudelijk vlak en niet zozeer op het vlak van de technische productie. De vragen die zij stelden

en suggesties die zij aandroegen waren voor de ontwikkelaars echter wel goede richtlijnen bij het bepalen van de ontwikkelingsrichting.

Op automatiseringsvlak is gebruikgemaakt van een advies- en gebruikersgroep bij het toetsen van het eindproduct. Op inhoudelijk vlak lag dit anders, wat al uitgebreid aan de orde is gekomen in het hoofdstuk Methodologie en Validiteit. Een ex ante evaluatie heeft niet plaatsgevonden omdat dit mogelijk de validiteit van het onderzoek zou kunnen aantasten, maar ook omdat de referenten over aanzienlijke hiaten in hun kennis beschikten. Wel is in het kader van de productevaluatie door de deelnemers aan het onderzoek een volledige scorecard ingevuld. (Na de behandeling van de afzonderlijke hoofdstukken van de Corporate Media Scorecard, is een volledig Corporate Media Rapport als voorbeeld opgenomen.) Hieruit bleek dat het instrument technisch uitstekend werkte en inhoudelijk in een behoefte voorzag. Met betrekking tot het langetermijnrendement van de Corporate Media Scorecard is geen toetsing uitgevoerd, aangezien niet kan worden overzien hoe lang het duurt voordat bepaalde resultaten zichtbaar worden. Ook deze beslissing is uitvoerig gemotiveerd in het hoofdstuk over de methodologie en validiteit en met voorbeelden omkleed. Dit betekent dus niet dat er geen inhoudelijke toetsing heeft plaatsgevonden. De toetsing lag voornamelijk op het vlak van de werkbaarheid en de behoeften op het vlak van corporate media governance en corporate media management. De toetsing naar het langetermijnrendement dient onderwerp te zijn van een vervolgonderzoek.

Voor de technische realisatie is een andere manier van werken gekozen dan voor de inhoudelijke toetsing. Dit omdat het eindproduct feilloos moet functioneren teneinde er op z'n minst mee te kunnen werken. Op dit vlak was het dus wel noodzakelijk om een finale toetsing en evaluatie te laten plaatsvinden. De technische realisatie begon nadat contact werd gezocht met een in databases gespecialiseerd ICT-bedrijf. Vanaf dat moment begon een zoektocht naar bruikbare formules en systemen voor een scorecardtoepassing. Een zoektocht impliceert al dat de pasklare oplossing niet meteen voorhanden was. En dus werden veel van de uit de ICT-hoek voortgekomen suggesties ter toetsing voorgelegd aan de groep referenten. Zij vormden immers ook het segment dat uiteindelijk met de Corporate Media Scorecard zou moeten gaan werken. Na regelmatige

discussies over de mogelijke systematiek van de Corporate Media Scorecard en veel trial & error met betrekking tot de daadwerkelijke uitwerking, werd algemene overeenstemming bereikt over de combinatie bulletvragen en open vragen. Toen kon de productiefase pas goed beginnen.

Bij aanvang van de productiefase opperde het uitvoerende ICT-bedrijf om meteen een advies- en gebruikersgroep te formeren. Ervaring met ICT-projecten heeft namelijk uitgewezen dat datgene wat wordt voorgesteld en ook daadwerkelijk wordt ontwikkeld, in veel gevallen door gebruikers wordt afgewezen omdat er doorgaans te veel vanuit de aanbieder wordt gedacht en ontwikkeld en te weinig vanuit het gezichtspunt van de gebruiker. De advies- en gebruikersgroep heeft in ieder stadium van de productie van de Corporate Media Scorecard z'n nut meer dan bewezen, maar vooral op het vlak van de praktische toetsing en controle ten aanzien van datgene wat door de programmeur was ontwikkeld. Zoals eerder vermeld, vormt datgene wat in het eindproduct op internet wordt weergegeven slechts de buitenste schil. Achter die schil wordt het ware werk in de speciaal voor deze toepassing ontwikkelde software verricht, maar op enig moment moet wel de vertaalslag gemaakt worden naar de buitenste schil. In deze fase van het proces kan er nog veel fout gaan. Iets kan feilloos worden geprogrammeerd, maar toch niet zichtbaar zijn op de buitenste schil omdat bij het maken van de vertaalslag één afwijkend commando is gegeven. Het waren vooral dit soort 'kinderziekten' die uit het systeem werden gehaald door de advies- en gebruikersgroep. Deze groep bestond in z'n geheel uit ICT-ers en niet uit mediareferenten. Hier toe is besloten omdat anders het gevaar bestond dat tijdens de technische realisatie de discussie wellicht toch weer naar het inhoudelijk vlak zou worden toegetrokken. Daarnaast waren de ICT-ers uitstekend in staat om meteen in te schatten wat er eventueel fout kon zijn gegaan als een toepassing niet of niet goed werkte.

Tot slot is er ook bewust gewerkt aan de grafische aantrekkelijkheid van het systeem. Een professioneel systeem vraagt tegenwoordig om een moderne, professioneel ogende uitstraling. En aldus is een grafisch ontwerpster aan het werk gegaan om de Corporate Media Scorecard op zich, maar ook het achterliggende Corporate Media Rapport een volwassen, aantrekkelijke uitstraling te geven. Een van de uitgangspunten

was tenslotte dat het instrument uitnodigend moest zijn om ermee te gaan werken. Dit zou de motivatie om actief mee aan de slag te gaan vergroten.

In het volgende hoofdstuk volgt de tekstuele behandeling van de afzonderlijke hoofdstukken van de Corporate Media Scorecard. Aansluitend daaraan is een Corporate Media Rapport opgenomen om aan te geven welke uitwerking het invullen van de Corporate Media Scorecard heeft in de praktijk.

HOOFDSTUK 12 ONDERDELEN VAN DE CORPORATE MEDIA SCORECARD

12.1 *Organisatiegegevens*

Een buitenstaander zou wellicht geneigd zijn om het eerste hoofdstuk in de Corporate Media Scorecard, getiteld Organisatiegegevens, als een formaliteit te bestempelen. Bij het concipiëren van de Corporate Media Scorecard zijn de organisatiegegevens echter niet als formaliteit behandeld. Bij de naam, adres en woonplaats-gegevens van de organisatie doet zich bijvoorbeeld meteen de vraag voor of het een organisatie betreft met slechts één of meer vestigingen. Deze vraag is van belang bij de verdere organisatie van het corporate media management en de mediaregie die hier een onderdeel van is. Hiermee moet immers rekening worden gehouden bij het beantwoorden van de vraag: hanteert de organisatie een centrale of decentrale mediaregie? Verder is het ook van belang om te weten of er alleen nationaal hoofdkantoor is of ook een internationaal hoofdkantoor elders in de wereld. Dit in verband met de hiërarchie inzake zowel de corporate media governance als het corporate media management. Iemand moet hier eindverantwoordelijke voor zijn en het hangt onder meer af van de structuur van een organisatie wie dat zal zijn.

In het hoofdstuk Organisatiegegevens wordt de vraag gesteld naar het geografisch werkgebied van de organisatie. Hiermee wordt niet alleen bedoeld op het verschil tussen een nationaal of internationaal werkgebied. Geografische verschillen binnen een land worden eveneens als belangrijk beschouwd. Dit heeft bijvoorbeeld implicaties voor de *target media* die een organisatie uitkiest om mee te communiceren. Een vraag omtrent de aard van de werkzaamheden treffen we eveneens aan in dit hoofdstuk. Een chemisch bedrijf heeft andere *stakeholders* dan een bierbrouwer of een financiële instelling en zal hiermee dus bij het inrichten van bijvoorbeeld het issues- en crisismanagement rekening moeten houden. In beide werkelden zijn verschillende vakbladen actief en de aandacht van de

meer algemene media richt zich in de drie genoemde gevallen telkens op andere onderwerpen. Hiervan kan worden gedacht dat dit een open deur is en dat is het in deze gevallen wellicht ook. Anders wordt het echter wanneer er voorbeelden worden aangehaald waarbij het definiëren van de mediarisico's minder voor de hand lijkt te liggen. Eerder in dit boek is al eens het voorbeeld genoemd van de aannemer die wordt geconfronteerd met mediadruk nadat bij een flatgebouw spontaan balkons naar beneden stortten. Een andere aannemer kreeg vragen nadat de bodem onder een flatgebouw plotseling verzakte. Had dat iets te maken met het bouwproces, met de bouwmaterialen, het tempo waarin was gebouwd, de competenties van de medewerkers die waren ingezet? Dan wordt het toch ineens een stuk lastiger om inzake mediarisicomanagement goed voorbereid te zijn. Kun je op voorhand definiëren wat in relatie tot de toekomst als mediarisico's bestempeld kan worden? En zo zijn er meer voorbeelden te geven die in het kader van de 'aard van de werkzaamheden' kunnen illustreren dat deze vraag uitermate functioneel is voor het corporate media management en die niet moet worden beschouwd als een open deur. Welke mediarisico's loopt een fabriek van verpakkingsmaterialen? Of een cateraar? Of een thuiszorginstelling? De basis voor de beantwoording hiervan ligt in het antwoord op de vraag 'wat is de aard van de werkzaamheden'?

In aansluiting hierop is de missie van de organisatie van belang. Uit de missie van een organisatie spreekt vaak de intentie waarmee een organisatie werkt of wil werken. Er kan bijvoorbeeld commercialiteit en winstgevendheid uit spreken, maar ook dienstbaarheid of servicegerichtheid. Elektronikagigant Philips heeft bijvoorbeeld als missie: "De kwaliteit van leven van mensen te verbeteren door tijdige introductie van zinvolle innovaties".¹⁰⁸ Hieruit spreekt de overtuiging om voortdurend naar vernieuwingen te streven en niet te berusten in de stand van de techniek op een bepaald moment. Maar hierdoor worden ook risico's opgeworpen. Bijvoorbeeld kwaliteitsrisico's die de organisatie kan lopen door een te snelle marktintroductie van, in het geval van Philips bijvoorbeeld, een vooruitstrevend medisch-specialistisch instrument. Dat een dergelijk scenario geen onrealistisch verzinsel is, bleek al eerder in dit boek bij het voorbeeld over Apple en de introductie iPhone 4, maar wordt

waarschijnlijk het best geïllustreerd door de rampspoed bij autofabrikant Toyota in het begin van 2010.¹⁰⁹ Wereldwijd moesten meer dan 8 miljoen auto's worden teruggeroepen. Er waren soms problemen met het gaspedaal, dat bleef hangen en in sommige Toyota's raakten ook de vloermatten los en bleven achter het gaspedaal hangen. In de Verenigde Staten waren daardoor diverse doden te betreuren. Toyoda, kleinzoon van de oprichter van Toyota en president van Toyota Motor Corporation, stak de hand meteen in eigen boezem en opperde dat de groei van Toyota wellicht te snel is gegaan en dat er verkeerde prioriteiten zijn gesteld bij de expansie van de autofabrikant. Als we deze ontwikkeling bij Toyota afzetten tegen de wereldwijde missie van de organisatie, dan blijkt dat we de fouten die zijn gemaakt en de missie die aan de activiteiten ten grondslag ligt, waarschijnlijk niet los van elkaar kunnen zien. Die missie luidt: Van Toyota het meest begeerlijke, klantgerichte volumemerk maken. Volume speelt in op de groeigedachte en het woord 'begeerlijk' kan in moeilijke marktomstandigheden niet los worden gezien van een lage prijs. Al deze elementen vormen een voedingsbodem voor een situatie waarin niet goed wordt getest waardoor marktintroducties risicovoller worden.

Nu is het niet zo dat de missie van een organisatie automatisch een voorbode is van bepaalde ontwikkelingen die men in het kader van die missie zou kunnen bedenken. Geenszins, maar de wijze waarop een missie is geformuleerd, geeft voor een mediamanager wel richting aan het denken waar het mogelijke scenario's betreft. Vooral om die reden is de vraag naar de missie opgenomen. De vraag draagt bij aan het totaalbeeld dat geleidelijk van een organisatie ontstaat bij de totale invulling van de Corporate Media Scorecard.

Voor de volledigheid zijn in dit hoofdstuk ook vragen opgenomen die een antwoord moeten geven of de organisatie over een Raad van Toezicht, Raad van Advies en/of Raad van Commissarissen beschikt. Deze hebben wellicht geen directe invloed op het media management, maar kunnen bij bepaalde ontwikkelingen of in een crisissituatie wel een zekere rol spelen. Het is goed dat de mediamanagers uitputtend op de hoogte zijn van de taken en verantwoordelijkheden die dergelijke advies- en controleraden hebben. Vragen over het Hoofd Communicatie en

andere relevante functionarissen inzake media management completeren dit algemene hoofdstuk over de Organisatiegegevens. Dit hoofdstuk is trouwens het enige hoofdstuk dat geen score oplevert, dus ook niet voor de totale Corporate Media Scorecard. De antwoorden worden wel verwerkt in het Corporate Media Rapport dat automatisch wordt gegenereerd nadat de Corporate Media Scorecard in z'n geheel is ingevuld.

12.2 *Corporate Mediapositie*

In dit hoofdstuk van de Corporate Media Scorecard staan twee aandachtsgebieden centraal. Ten eerste het krachtenveld waarin een organisatie opereert en ten tweede de identiteit en het imago van een organisatie, ofwel de interne cultuurkenmerken en het externe profiel. De krachtenvelden waarin organisaties opereren, kunnen aanzienlijk verschillen en hebben grote invloed op de wijze waarop organisaties hun media management dienen in te richten. Het interessante van een krachtenveld is dat dit doorgaans niet beperkt blijft tot de sector of de branche waarin een organisatie opereert. Bij politieke partijen wordt vaak gesproken over het politieke krachtenveld, maar dit is breder dan met het woord 'politiek' wordt aangeduid. Hiertoe worden ook maatschappelijke organisaties, brancheorganisaties en zelfs het bedrijfsleven gerekend. Een politicus met het beleidsveld 'hoger onderwijs' in z'n portefeuille heeft naast z'n contacten met individuele scholen ook de HBO-raad en de Vereniging van Universiteiten in z'n politieke krachtenveld en zal tevens relaties onderhouden met accountant- en adviesorganisaties over de wijze waarop onderwijsorganisaties idealiter dienen te worden bestuurd. Daarentegen zal het politieke krachtenveld van een politicus binnen het werkveld wonen en ruimte zich uitstrekken van de branchevereniging van woningverhuurders, vastgoedorganisaties, projectontwikkelaars, huurdersverenigingen en thuiszorginstellingen. De invloedssferen van het politieke en maatschappelijke krachtenveld overlappen elkaar dus. Dit heeft consequenties voor de communicatie met de media en het organiseren van het corporate media management. Men moet tenslotte weten uit welke hoek er vragen kunnen komen om zich erop te kunnen voorbe-

reiden. Het maakt nogal wat uit of een politicus een direct aan de politiek gerelateerde vraag krijgt of een vraag die de liberalisering van een markt of concurrentiemogelijkheden in een bepaalde branche aangaat.

Eén ding moet echter duidelijk zijn en dat is dat het inspelen op het krachtenveld waarin een organisatie opereert, iets fundamenteel anders is dan relatiemanagement, al zijn er weldegelijk raakvlakken. Niet elke organisatie in een krachtenveld is ook per definitie een relatie, sterker nog binnen een krachtenveld kan zelfs sprake zijn van organisaties die elkaar afstandelijk bejegenen en geen enkele relatie met elkaar onderhouden. Een krachtenveld bestaat uit een complex van organisaties die op enigerlei wijze betrokken zijn bij onderwerpen of ontwikkelingen en daar ook een bepaald belang bij hebben. Tussen organisaties in een krachtenveld hoeft onderling geen directe relatie te bestaan, maar elke organisatie op zich oefent op een onderwerp of ontwikkeling een zekere invloed uit. Hierdoor ontstaat een grote relatie tussen invloeden die als krachten op elkaar inwerken.

Relatiemanagement is iets anders. Hiermee worden direct of indirect belangen nagestreefd door middel van het onderhouden van relaties. In het algemeen worden vier vormen van relatiemanagement onderscheiden.¹¹⁰ Projectgericht, persoonsgericht, partnershipgericht en procesgericht relatiemanagement. Projectgericht relatiemanagement is gericht op het onderhouden van de relaties teneinde een afgebakend project zo goed mogelijk in gezamenlijkheid te voltooien. Via persoonsgericht relatiemanagement wordt getracht de onderlinge verhoudingen tussen personen te versterken. Partnershipgericht relatiemanagement streeft naar het waarborgen van de continuïteit van een samenwerking. Procesgericht relatiemanagement is erop gericht om de samenwerking tussen functionarissen die met elkaar in processen samenwerken zo goed en gestroomlijnd mogelijk te laten verlopen.

Het grote verschil tussen het omgaan met een krachtenveld en relatiemanagement zit 'm erin dat relatiemanagement concreter en vastomlijnder is dan rekening houden met en inspelen op een krachtenveld. De genoemde vier vormen van relatiemanagement tonen dat aan. Een krachtenveld is onzichtbaar, vaak veel groter en kun je de hand niet schudden. Dat maakt het 'managen' van een krachtenveld – als je al van managen

kunt spreken, want eigenlijk valt er niets te managen; misschien is 'omgaan met' een betere aanduiding – complex, moeilijk en tijdrovend. De afbakening ervan vraagt voortdurend aandacht. Een krachtenveld moet niet alleen in kaart worden gebracht, maar ook voortdurend worden gemonitord, aangevuld en gecorrigeerd. Een krachtenveld is fluïde en wisselt derhalve voortdurend van samenstelling.

Op één vlak zit er geen onderscheid tussen het omgaan met een krachtenveld en relatiemanagement. Beide vergen beleid en een heldere strategie om voorafgestelde doelen te bereiken. In deze zin past het naadloos binnen de corporate media governancegedachte die eerder is verwoord en die uitgaat van de zes aandachtsgebieden definiëren, sturen, beheersen, toezichhouden, verantwoorden en evalueren. Het beleid en de strategie sturen de wijze waarop met het krachtenveld moet worden omgegaan – proactief, reactief, agressief, defensief, enz. Vervolgens moet een beheersinstrumentarium worden ontwikkeld aan de hand waarvan de acties en reacties met betrekking tot het krachtenveld worden gemanaged.

Het woord 'krachtenveld' onderstreept de complexiteit van de communicatie. Bernstein noemt institutionele communicatie dan ook een 'al-omvattende activiteit'.¹¹¹ Zijn belangrijkste werk, *Company Image and Reality* uit 1984, was een van de vroege overzichtswerken waarin de relatie tussen de interne identiteit van de organisatie en de externe positionering werd behandeld. Het boek, dat tegenwoordig gedateerd is, werd internationaal geroemd omdat het de complexiteit van de communicatie in afzonderlijke krachtenvelden op een elementaire wijze ontrafelt en overzichtelijk maakt. Bernstein creëerde een wiel dat bestond uit verschillende roterende cirkels. Door deze cirkels ten opzicht van elkaar te draaien, komt telkens het ene aandachtsgebied tegenover een andere doelgroep te staan. Op deze wijze kun je als organisatie systematisch in kaart brengen en beoordelen wat je met betrekking tot de verschillende doelgroepen en aandachtsgebieden hebt georganiseerd en wat de status is van de communicatie met die doelgroepen. In een tijd waarin computers nog geen deel uitmaakten van de inventaris van kleine en middelgrote organisaties, was dit een uiterst effectief instrument om als handleiding te gebruiken bij het analyseren van aandachtsgebieden van

de communicatie en het krachtenveld waarin een organisatie opereert. De kracht van Bernstein was zijn grote empathische vermogen. Hij wist zich als geen ander te verplaatsen in het werkveld waarvoor hij zijn theorie schreef. Daardoor ontwikkelde hij zienswijzen en werkmethoden die uiterst effectief waren omdat iedereen ermee kon werken. Communicatie en het reputatiedenken hebben weliswaar vele kanten, maar het helpt in de praktijk niet om de complexiteit daarvan nog groter te maken door veelvuldig consultancyachtige modellen, schema's en figuren te hanteren wanneer het gevaar bestaat dat organisaties en professionals nog geen greep hebben op de materie als zodanig.

In het hoofdstuk Mediapositie wordt aan organisaties zelf gevraagd om een beschrijving te geven van het krachtenveld waarin zij opereren. Wetende dat dit krachtenveld dus het eigen werkveld overstijgt, is dit niet een opgave waarover te licht moet worden gedacht. Aangrenzende sectoren kunnen van groot belang zijn. Een branchevereniging van uitzendbureaus doet er goed aan zich niet te rigide met het eigen werkveld bezig te houden. Als goedkope arbeiders op grote schaal worden gersonseld om groenten te oogsten en als die arbeiders vervolgens massaal in erbarmelijke opvanghuizen of zelfs containers worden gehuisvest, zal de politiek zich ermee bemoeien, krijgt men internationale aandacht en wordt het imago ernstig bezoedeld als er niet snel actie wordt ondernomen om deze situatie ten goede te keren. Wie denkt dat de media dan aan de zijlijn zullen toekijken, maakt een ernstige inschattingsfout. Op zo'n moment moet je als branchevereniging voorbereid zijn en weten langs welke kanalen je kunt en moet communiceren. Wie op zo'n moment – om in de termen van Bernstein te blijven – het wiel nog moet uitvinden, is veel te laat en loopt ernstige imagoschade op.

Maar, kan de eigen organisatie een dergelijke mediadruk wel aan? Wil een organisatie wel toegeven aan een dergelijke mediadruk? Je hoeft als organisatie niet altijd toe te geven aan de mediadruk als deze zich aandient zeker niet als er andere marktpartijen bij betrokken zijn. In 2003 plaatste de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) een persbericht op de eigen website dat als titel had: *NMa verdenkt Interpay en banken van overtreden Mededingingswet*. Het persbericht vervolgde:

De Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) verdenkt Interpay Nederland B.V. en de daarin aandeelhoudende banken van te hoge pintarieven en concurrentiebeperkende afspraken. Daarom heeft de NMa rapport opgemaakt tegen Interpay en tegen ABN AMRO Bank, Rabobank, ING Bank, Fortis Bank, SNS Bank, Friesland Bank, Van Lanschot Bankiers en Bank Nederlandse Gemeenten, de banken die aandeelhouder zijn van Interpay.¹¹²

Op een dergelijk bericht hoeven een individuele banken in principe niet te reageren. Zij kunnen de communicatie hieromtrent laten verlopen via Interpay zelf of via de Nederlandse Vereniging van Banken die bijvoorbeeld kan worden ingeschakeld als het gevaar bestaat dat banken tegen elkaar uitgespeeld worden. Een collectieve reactie gaat echter slechts op tot het moment is aangebroken dat een van de betrokken partijen vindt dat het eigen, individuele imago wordt beschadigd. In zo'n geval zal die partij het initiatief naar zich toetrekken en een correctieve actie uitvoeren. Maar dan moet wel duidelijk worden waarmee en op welk moment het imago van die partij wordt geschonden. En daarvoor is het noodzakelijk om een beeld te hebben van aspecten als identiteit en imago en het krachtenveld waarin een organisatie opereert.¹¹³

Besloten is om het hoofdstuk Mediapositie meteen na het hoofdstuk over de Organisatiegegevens in de Corporate Media Scorecard op te nemen. Reden hiervan is dat het krachtenveld en de aspecten identiteit en imago invloed hebben op bijna alle vervolghoofdstukken. Plaatsbepaling – zowel fysiek als inhoudelijk – is ook essentieel in het proces van corporate media governance. Het is goed wanneer de gebruikers van de Corporate Media Scorecard zich hiervan meteen bij het begin bewust zijn.

12.3 *Corporate Media-ervaringen*

Dit hoofdstuk van de Corporate Media Scorecard gaat niet over competenties maar over de ervaringen die een organisatie inzake de contacten met de media heeft opgedaan. Het hebben van ervaringen kan op den duur ook een competentie worden, maar media competenties komen in

het volgende hoofdstuk aan de orde. Wie ooit een functie heeft bekleed in het werkveld van corporate media management, weet dat deze discipline zich op een aantal aspecten fundamenteel onderscheidt van andere werkvelden. De transparantie, tijdsdruk, en stress zijn zo groot, dat dit met nagenoeg geen andere discipline is te vergelijken. Een directeur van een willekeurige organisatie die hier plotseling, zonder enige voorbereiding, mee te maken krijgt, zal dit doorgaans niet als prettig ervaren. Zeker niet als de rest van de organisatie niet goed is voorbereid en er geen draaiboek of plan van aanpak is. Corporate media management is een vak op zich en media-ervaringen zijn hierin van groot belang. Organisaties die zich op dit vlak laten bijstaan door een onervaren full service communicatiebureau zonder specifieke media-expertise, lopen daarmee dan ook grote risico's.

Op het vlak van de contacten met de media is het belangrijk om te weten of er al relaties met bepaalde media bestaan en hoe met die relaties wordt omgegaan. Er kan proactiviteit of reactiviteit uitspreken. Maar er kan ook enthousiasme of juist irritatie uit naar voren komen. Een organisatie kan immers positieve of negatieve ervaringen met de media hebben. Negatieve ervaringen kunnen zijn voortgekomen uit het feit dat een organisatie de afgelopen jaren een aantal keer ongevraagd en onaangekondigd door de media is benaderd. In de periode dat in Nederland het programma Breekijzer nog op televisie was, heeft iedereen met eigen ogen kunnen zien welke impact media-aandacht kan hebben. In dit programma werden mensen die een conflict hadden met een organisatie en er met die organisatie niet uitkwamen, geholpen. De presentator van het programma stond dan plotseling met een cameraploeg voor de deur van een organisatie om het probleem voor een individuele benadeelde op te lossen. Iedereen kon via de televisie aanschouwen hoe sommige organisaties angstvallig de camera probeerden buiten te houden omdat ze niet de gelegenheid hadden gehad zich op de zaak voor te bereiden. Het was natuurlijk beter geweest als ze zich in het algemeen goed hadden voorbereid op dergelijke overvaltechnieken. Sommige bedrijven en instellingen die door het programma werden bezocht, bleken zich inderdaad wel goed te hebben voorbereid. De presentator werd ontvangen, de cameraman binnen gelaten en de zaak werd voor de camera opgelost. Een dergelijke aanpak bleek goed te kunnen uitpakken voor bedrijven

die dit op een professionele manier aanpakten. Het imago van zo'n organisatie werd er in positieve zin door beïnvloed.

In dit hoofdstuk van de Corporate Media Scorecard is de vraag opgenomen: Zorgt het contact met de media vaak voor stress? Achter deze vraag kan een wereld van ervaringen zitten. Wordt deze vraag positief beantwoord, dan is het zaak om ervoor te zorgen dat duidelijk wordt waarom dit zo is en hoe die stress kan worden weggenomen. Stress kan heel persoonlijk zijn, maar ook een kenmerk zijn van een organisatie die publiciteitsschuw is. Het antwoord op de vraag of het contact met de media vaak voor stress zorgt, moet dus worden toegelicht om duidelijkheid te krijgen wat er precies mee wordt bedoeld. In dit hoofdstuk wordt ook gevraagd naar positieve en negatieve media-ervaringen. Als uit die vragen blijkt dat een organisatie veel negatieve ervaringen heeft opgebouwd, kan ook hieruit wellicht een deel van de stress worden verklaard. De vragen over de tevredenheid ten aanzien van de eigen media-ervaringen kunnen ook meer licht werpen op de stressfactor. Negatieve media-ervaringen kunnen leiden tot verschillende reacties in een organisatie. Hiervan moet men zich bewust zijn. Sommige organisaties stellen zich op het standpunt dat negatieve ervaringen uit het verleden, geen belemmeringen hoeven te zijn om ook in de toekomst actief het contact met de media te zoeken. Andere organisaties daarentegen reageren beledigd op de wijze waarop zij in het verleden door de media zijn bejegend en zijn huiverig voor nieuwe mediacontacten. Hieruit blijkt dat men voorzichtig moet zijn met het interpreteren van de antwoorden die uit de Corporate Media Scorecard naar voren komen. Een te snelle en oppervlakkige interpretatie kan leiden tot verkeerde conclusies en aanleiding geven tot verkeerde beleidsuitgangspunten voor de toekomst. Media-ervaring kunnen psychologisch lang doorwerken, zowel op individueel niveau als voor de organisatie als geheel.

In 2007 verscheen een boek van een internationaal adviesbureau dat bestuurders en managers van multinationals mediabewustzijn streeft bij te brengen. Een boek met de interessante titel *Journalisten bijten niet*.¹¹⁴ Het is met name de titel van het boek die de aandacht trekt, want inhoudelijk voegt het weinig toe aan het grote geheel van media-adviespublicaties dat voor commerciële doeleinden op de markt wordt gebracht.

De titel illustreert evenwel de wijze waarop vanuit organisaties tegen de media wordt aangekeken. Er spreekt angst uit. Angst voor een beroepsgroep die macht heeft. Angst om verkeerd te worden geciteerd. Angst om te worden verrast. Angst voor subjectiviteit in plaats van objectiviteit. Die angst kan voortkomen uit ervaringen, maar ook uit een gebrek aan ervaringen. Hoe het ook zij, iemand die het contact zoekt met de media of gewild of ongewild met de media wordt geconfronteerd, doet er goed aan ervaringen of onervarenheid te delen met een of meer vertrouwenspersonen. Liefst een communicatieprofessional die ook ervaring heeft met mediacontacten en die in staat is om op een objectieve manier feedback te geven.

Het is niet altijd zo dat onervarenheid per definitie een groter risico is dan ervarenheid. Onervarenheid zou in voorkomende gevallen kunnen worden opgelost door iemand anders naar voren te schuiven of door het contact met de media te mijden als dat mogelijk is. Onervarenheid inzake mediacontacten wordt in veel gevallen in toom gehouden door een prudente opstelling van organisaties of personen in kwestie. De angst voor ‘bijtende journalisten’ zet velen ertoe aan om het contact met de media te mijden. Op zich niet altijd onverstandig, maar je schiet er ook niet veel mee op. Soms kan het juist belangrijk zijn wel een open en communicatieve houding aan te nemen. Maar dan is het wel essentieel om goed voorbereid te zijn, juist in het geval van onervarenheid.

Een van de meest in het oogspringende voorbeelden hiervan is het interview met kardinaal Simonis op 23 maart 2010 in het televisieprogramma Pauw & Witteman. Simonis verscheen in dat programma om een reactie te geven over de kwestie van seksueel misbruik binnen de rooms-katholieke kerk. Om aan te geven dat de Nederlandse bisschoppen niet op de hoogte waren van dat misbruik gebruikte hij de – zoals hij dat zelf aangaf – de ‘beladen’ woorden: *Wir haben es nicht gewusst*. Deze uitdrukking werd lange tijd gebruikt door Duitsers die aangaven niets af te weten van de massale Jodenvernietiging in de Tweede Wereldoorlog. Dat het niet gepast en niet handig is om een dergelijke uitspraak te hanteren werd al snel duidelijk. Binnen- en buitenlandse media besteedden massaal aandacht aan de uitspraak. Volgens hoogleraar Ton Nijhuis, directeur van het Duitsland Instituut, waren de woorden van

de kardinaal niet goed gekozen. *Wir haben es nicht gewusst* zijn geveulgelde woorden van iemand die liegt”, aldus Nijhuis. Volgens hem was Simonis zich er minder van bewust dat de uitdrukking tegenwoordig precies het tegenovergestelde betekent van de oorspronkelijke betekenis. “De Duitse woorden staan namelijk voor een ontkenning van wat men weet of had moeten weten.” In een programma op BNR Nieuwsradio bekende een rooms-katholieke priester enkele dagen later dat kardinaal Simonis zich beter eerst door een mediadeskundige had kunnen laten voorlichten. En als hij dat dan had gedaan dat hij zijn woorden dan waarschijnlijk anders zou hebben gekozen. Zelfs de Minister van Buitenlandse Zaken zag zich genooddaakt om aan te geven dat de kardinaal met zijn opmerking “de plank volledig missloeg”. De kardinaal zelf nam pas na enkele dagen van mediadruk afstand van zijn eigen woorden. Hij betreurde het gebruik ervan en gaf aan het niet slecht te hebben bedoeld. Maar het kwaad was al geschied. Het imago van de rooms-katholieke kerk, dat onder invloed van het misbuik toch al klappen had opgelopen, werd door de uitspraak van de kardinaal opnieuw beschadigd.

Een goede voorbereiding is ook voor functionarissen die over veel ervaringen met corporate mediacontacten beschikken, geen overbodige luxe. In de praktijk komt het ook voor dat functionarissen dermate de smaak te pakken krijgen dat er gevaar voor *overexposure* ontstaat.¹¹⁵ In die gevallen moet men blij zijn met een vertrouwenspersoon die hiertegen waarschuwt. Maar toch, een vertrouwenspersoon is ook maar een mens. Op deze plaats is het raadzaam om er op te wijzen dat op een vertrouwenspersoon maar niet te veel moet worden vertrouwd. Dit is namelijk een te vrijblijvende en amateuristische benadering. Veel belangrijker is het om de kwaliteit van het media management op een professionele manier te borgen in de eerder behandelde governancestructuur waar de Corporate Media Scorecard een belangrijke basis voor kan leggen. Door het principe van definiëren, sturen, beheersen, toezichhouden, verantwoorden en evalueren ook op het vlak van het corporate media management toe te passen ontstaat er een systeem van *checks and balances* waarmee onervarenheid, ervaringen en *overexposure* kunnen worden gecontroleerd en in de hand kunnen worden gehouden.

12.4 *Corporate Mediacompetenties*

Minder organisaties dan men in eerste instantie wellicht zou denken, beschikken over voldoende gekwalificeerd personeel op het vlak van corporate media management. Bij de grote beursgenoteerde ondernemingen en de rijksoverheid zit 't wat dat betreft over het algemeen wel goed. Op dat niveau is men gewend om regelmatig met de media te communiceren en kan men het zich eenvoudigweg niet veroorloven om niet genoeg expertise en capaciteit te hebben. Bij minder grote organisaties zorgt zelfs het schrijven van een eenvoudig persbericht regelmatig voor hoofdbrekens, laat staan het opstellen van een corporate mediabeleid en het formuleren van een strategische mediabenadering.

Mensen die van de buitenkant tegen organisaties aankijken en weinig tot geen *inside information* hebben, zijn vaak verbaasd als ze vernemen over het amateurisme waarmee grote, landelijke organisaties zowel in het bedrijfsleven als in de overheidssector werken op het vlak van het corporate media management. Mediamismanagement¹¹⁶ en ondergekwatificeerdheid van zeer grote en zelfs prestigieuze organisaties in Nederland zijn echter aan de orde van de dag. Het zou goed zijn als hier op enig moment nog eens fundamenteel onderzoek naar wordt gedaan. Dit zou waardevol kunnen zijn teneinde de verschillen in behoeften aan mediaondersteuning en bijvoorbeeld mediatrainingen in kaart te brengen. Fundamenteel veldwerk is op dit terrein nog niet eerder uitgevoerd. Dit onderzoek zou zowel op kwantitatieve als kwalitatieve gronden moeten plaatsvinden aangezien het aspect media competenties ook uit deze twee elementen bestaat. Ondergekwatificeerdheid kan met kennis en expertise te maken hebben, maar ook met een kwantitatief tekort aan capaciteit. Als er bijvoorbeeld slechts één functionaris in een grote organisatie voldoende competent is om de mediadruk de baas te kunnen, is er eigenlijk sprake van structurele onderbezetting.

Het is niet alleen van belang om te onderzoeken wie in de organisatie een mediatraining heeft gevolgd, maar ook om te analyseren om wat voor soort mediatraining het dan is gegaan. Verreweg de meeste aanbieders van mediatrainingen bieden audiovisuele mediatrainingen aan. Het interessante feit doet zich echter voor dat het merendeel van alle

mediacontacten, contacten zijn met de schrijvende pers. Die meldt zich doorgaans telefonisch aan en stelt ook telefonisch vragen over het onderwerp dat aan de orde is. Iemand die niet getraind is in mediacontacten zou in zo'n geval wel eens volkomen verkeerd kunnen reageren. Al naar gelang het onderwerp kan die functionaris of nerveus worden en dichtklappen of – het andere uiterste – z'n hart volledig uitstorten en dingen zeggen waar hij later spijt van krijgt. Iemand die getraind is in het voeren van mediagesprekken zal zich niet zo snel verleid voelen om het ene of het andere uiterste van het spectrum te kiezen. Een dergelijke functionaris kent het belang van mediacontacten en weet feilloos aan te voelen waar de balans in een gesprek moet worden aangebracht. Dit vergt onder meer ervaring zo bleek uit het hoofdstuk Media-ervaringen, maar de basis voor media competenties ligt ook in een goede corporate media governancestructuur en als uitvloeisel daarvan in mediatrainingen. Vanuit de governance-opvatting moet de cultuur in de organisatie worden aangescherpt teneinde deze mediacompetent te maken. Een uitvloeisel van die cultuur is dan weer het feit dat er voldoende personeel, tijd en budget wordt vrijgemaakt om ervoor te zorgen dat er ook structureel aan die media competenties kan worden gewerkt.

Op de professionele cursusmarkt worden ruwweg twee leervormen aangeboden: competentiegerichte en organisatiegerichte opleidingen. Bij competentiegericht leren staan de kennis, ervaring en ambities van de individuele werknemer centraal. Tijdens het werken in een organisatie blijkt vaak dat iemand aanvullende kennis nodig heeft of vaardigheden moet ontwikkelen om beter te kunnen functioneren. Met betrekking tot corporate media management zal dit vaak het geval zijn, aangezien de hiervoor benodigde competenties doorgaans niet in reguliere onderwijs-trajecten zijn opgenomen. Competentiegerichte leervormen zijn erop gericht het rendement van individuele werknemers te verhogen. Bij organisatiegericht leren daarentegen staat de realisatie van de organisatie-doelstellingen centraal. Soms wil een organisatie een bepaalde richting op of streeft deze een specifiek doel na. Een hierop gerichte cursus beoogt het rendement van de organisatie op een bepaald vlak te vergroten.

Over het *up to date* houden van kennis en vaardigheden moet in de tegenwoordige tijd niet te licht worden gedacht. Niet alleen is uit

het voorgaande duidelijk geworden dat corporate media management een multidisciplinaire aangelegenheid is, maar tegenwoordig is het ook noodzakelijk om de actualiteit nauwkeurig te blijven volgen. Onder invloed van *social networks* als Twitter, Facebook, Hyves en LinkedIn, is het medialandschap snel veranderd. Het verschil tussen wel of niet mediacompetent zijn, wordt niet alleen meer bepaald door het wel of niet gevolgd hebben van een mediatraining waarin kennis omtrent de traditionele media wordt bijgebracht. Het is tegenwoordig een vereiste voor elke organisatie die mediacompetent wil worden of blijven om ook het proactief elektronisch communiceren én het reageren op elektronische berichtgeving onder de knie te krijgen. De website, elektronische nieuwsbrieven, *social networks* en *communities*, ze hebben allemaal hun intrede gedaan in het professioneel communiceren.¹¹⁷ De 21-ste eeuw heeft wat dat betreft al grote verschillen laten zien met de vorige eeuw. Politici die tijdens en tussen vergaderingen door berichten op Twitter plaatsen, televisieomroepen met eigen Hyves-pagina's, uitslagen van gemeenteraadsverkiezingen waarop kan worden gereageerd via Twitter, multinationals die hun jonge academici stimuleren om met collega's bij andere multinationals contact te leggen via LinkedIn en Facebook. Het fascinerende hiervan is dat er geen grenzen zijn. En dit is tegelijkertijd het gevaarlijk ervan. Kwaadaardige geruchten kunnen gemakkelijk via internet worden verspreid en langs dit kanaal kunnen ze ook de traditionele media bereiken. Hier moeten organisaties en individuele functionarissen mee leren omgaan. Het is onmogelijk om op elke aantijging te reageren. Maar het is ook niet goed om alle aantijgingen te negeren, want dan gaan ze op enig moment een eigen leven leiden. Eigenlijk hetzelfde dus als met betrekking tot de traditionele media. Met dien verstande dat communicatie via internet ongecontroleerder is en nagenoeg niet meer te beugelen valt. Vanuit de corporate media governancestructuur zal beleid moeten worden geformuleerd hoe hiermee om te gaan. Wanneer reageer je op berichten op internet, maar ook, wanneer onderneem je juridische stappen? Wil de organisatie in voorkomende gevallen überhaupt juridische stappen ondernemen? Wat valt er te winnen met juridische stappen in het kader van onheuse berichtgeving? Welke juridische bureaus zijn gespecialiseerd in mediawet- en regelgeving? Al dit soort vragen is

opgenomen in het hoofdstuk Mediacompetenties. Duidelijk moet zijn dat de basis hiervoor ligt opgesloten in een goede governancestructuur die mede bepalend is voor een communicatiecultuur die kenmerkend is door een hele organisatie heen. Hiermee is ook duidelijk geworden dat governance veel verder gaat dan alleen het opstellen van een corporate mediaplan of communicatieplan, of dit nu een strategisch, tactisch of uitvoerend media- of communicatieplan is.¹¹⁸ Governance – definiëren, sturen, beheersen, toezicht houden, verantwoorden en evalueren – vormt het fundament waarop corporate media- of communicatieplannen gestoeld dienen te zijn. Alleen als dat het geval is, zal de continuïteit van het corporate media management gewaarborgd zijn en kunnen de media competenties hierop worden afgestemd.

12.5 *Corporate Mediabereik*

In het hoofdstuk over het mediabereik staan de doelgroepen van een organisatie en de reikwijdte die een organisatie met de corporate mediacomunicatie nastreeft centraal. Soms lijkt het op het eerste gezicht eenvoudiger om beslissingen te nemen dan in de praktijk blijkt. Een voorbeeld op het vlak van marketingcommunicatie kan hieromtrent veel duidelijkheid verschaffen. Jaren geleden wilde een grote verzekeringsmaatschappij in Nederland een product lanceren voor het personeel van alle beursgenoteerde ondernemingen. De onderneming redeneerde dat communiceren via de landelijke media hiervoor de geëigende manier was. Niets bleek echter minder waar. De dekkinggraad van de landelijke media in een provincie als Limburg stak schril af tegen die van de regionale dagbladen. De verzekeringsmaatschappij werd gedwongen de strategie aan te passen om een deel van de campagne niet in het water te zien belanden. Om bij het bovenstaande voorbeeld te blijven, het Dagblad De Limburger was in 2009 in absolute cijfers al groter dan het Financieel Dagblad, Trouw, Parool en NRC Next, dus het spreekt voor zich dat deze krant op haar thuisbasis in de provincie Limburg ook groter was.¹¹⁹ Het is dus belangrijk dat mediaplanners en mediastrategen zich er terdege van vergewissen welke media welk bereik hebben. In

Nederland kan het Cebuco, een organisatie die zichzelf presenteert als het kenniscentrum voor dagbladen als advertentiemedium, hierbij een belangrijke rol spelen.¹²⁰

Dit voorbeeld laat goed zien dat men in de wereld van de media vaak gedwongen wordt verder te denken dan in eerste instantie voor de hand ligt. De eerste vraag van dit hoofdstuk in de Corporate Media Scorecard is: *Bereikt de organisatie met haar media-inspanningen de gewenste doelgroepen?* En een van de vervolgvragen luidt dan ook: *De reden dat sommige doelgroepen onvoldoende worden bereikt is?* Een dergelijke vraagstelling dwingt de gebruiker van de scorecard niet alleen om aan te geven dat bepaalde doelgroepen niet worden bereikt, maar vooral ook waarom niet. Het antwoord op deze vraag moet ertoe leiden dat gericht actie wordt ondernomen om de situatie te verbeteren. In het licht van de governancebenadering heeft het management van een organisatie hiermee dus een instrument in handen waarmee het op detailniveau toezicht kan houden op de corporate mediawerkzaamheden in de organisatie. Op deze wijze kan het corporate media management heel concreet worden gestuurd in de gewenste richting en kan er voortdurend controle op worden uitgeoefend.

Tussen de hoofdstukken Mediabereik en Mediapositie bestaat een grote interdependentie. Het krachtenveld waarin een organisatie opereert, is doorgaans in hoge mate bepalend voor de reikwijdte die met de mediacontacten wordt nagestreefd. Het woord ‘reikwijdte’ is in dit verband wellicht ietwat misleidend. Het kan in geografische zin worden uitgelegd, maar het kan ook een verwijzing zijn naar andersoortige media. Het zijn immers niet alleen de landelijke en regionale media die hierin betrokken dienen te worden. Ook bedrijfsbladen, vakbladen en andere periodieken worden hiermee bedoeld.

Sommige organisaties doen stringent aan publiciteitsmanagement. Zij projecteren de doelstellingen van de organisatie heel nauwkeurig op de media waarin zij publicaties willen laten opnemen. Voor innovatieve ondernemingen kan dit zelfs van levensbelang zijn. Een goed voorbeeld hiervan is dat van de Dyson stofzuiger. De uitvinder daarvan, James Dyson, heeft de media op een uitstekende wijze ‘bespeeld’ en daardoor maximale publiciteit weten te behalen.¹²¹ Door het mediabereik heel be-

wust een plek te geven in het corporate media governance, zorgt een organisatie ervoor dat de eigen functionarissen hier heel bewust en gericht mee omgaan. Interne doelstellingen worden op deze manier gekoppeld aan doelgroepen en de bijbehorende media. In de inleiding is reeds betoogd dat aanhaken bij de signatuur van doelgroepen en media, leidt tot een hoger rendement van de mediacontacten. *Stakeholdermanagement*, signatuurmanagement – hoe men het ook wil noemen – is een uiterst tijdrovende bezigheid en vereist gedegen mediakennis en kennis van het werkveld waarin een organisatie opereert. Als een organisatie dit in de praktijk brengt, is dit per definitie een teken dat er in de organisatie iets van een corporate media governancestructuur moet zijn. Voor een structurele benadering met verschillende doelstellingen richting afzonderlijke doelgroepen, moet immers beleid zijn ontwikkeld anders zal er geen duurzame lijn zitten in de wijze waarop men die doelgroepen structureel benadert. Ook hieruit blijkt de waarde van corporate media governance.

12.6 *Corporate Mediarisicoprofiel*

Het hoofdstuk Mediarisicoprofiel in de Corporate Media Scorecard is de opmaat naar het volgende hoofdstuk, getiteld Mediarisicomangement. Om het risicomangement goed te kunnen organiseren is het van belang om te weten hoe de organisatie haar eigen positie inschat. Op dit vlak is er een grote interdependentie met het hoofdstuk Mediapositie, maar er zijn toch ook grote verschillen. Opereren in een complex krachtenveld, betekent nog niet automatisch dat de organisatie ook een hoog mediarisicoprofiel heeft. Een branchevereniging in de ene branche zal een ander risicoprofiel hebben dan een branchevereniging in een andere branche. Niet in elke branche zijn de gevoeligheden immers even groot. De Stichting Verenigde Keramische Organisaties (vko) zal een minder hoog mediarisicoprofiel hebben dan de branchevereniging waarin restaurants en cafés zich hebben verenigd, te weten Koninklijke Horeca Nederland. En voor de Nederlandse Vereniging van de Farmaceutische Industrie van Zelfzorggeneesmiddelen en Gezondheidsproducten, Neprofarm geldt weer een ander risicoprofiel. In de Corporate Media Scorecard wordt in

al dit soort gevallen het risicoprofiel strikt geprojecteerd op de contacten met de media. Op zo'n manier ontstaat vanzelf een beeld van hoe hoog een risicoprofiel kan oplopen. Een goed voorbeeld hiervan vormt het rookverbod dat in 2008 werd ingevoerd voor alle horecagelegenheden in Nederland. In die periode mocht de Koninklijke Horeca Nederland zich in een warme belangstelling van de media verheugen. Vooral toen op enig moment bleek dat tientallen procenten van de leden van deze branchevereniging het verbod ontdoken, waartegen andere leden weer protesteerden omdat hierdoor oneerlijke concurrentie ontstond. Dit voorbeeld laat zien dat een mediarisicoprofiel niet gebonden is aan de contacten met de media alleen. Het kan tevens niet losgezien worden van contacten die er met andere groepen in het werkveld bestaan of door een bepaalde situatie opgeroepen worden. Op het eerste gezicht heeft Koninklijke Horeca Nederland uit het oogpunt van corporate media management slechts de taak om de media op dit vlak te woord te staan en van feiten uit de branche te voorzien. De positie van de branchevereniging wordt echter moeilijk en misschien zelfs penibel of onhoudbaar als blijkt dat er een scheuring in de achterban optreedt als gevolg van diepgaande meningsverschillen. Dan blijkt dat het mediaonderwerp ineens een andere lading kan krijgen. De branchevereniging wordt dan plotseling gedwongen om stelling te nemen. Hierbij zou het zelfs kunnen dat men een deel van de eigen achterban van zich vervreemdt. Een dergelijke situatie is koren op de molen van de media die er alles aan zullen doen om de verschillen tussen de groeperingen te accentueren door deze in de media tegen elkaar uit te spelen of zelfs tegen elkaar op te zetten. De branchevereniging zal zich dan omzichtig als een koorddanser tussen de afzonderlijke partijen moeten bewegen om geen schisma te veroorzaken. Het moge duidelijk zijn dat het pleidooi voor corporate media governance door een dergelijk voorbeeld nog eens extra wordt onderstreept. Corporate media governance zet organisaties ertoe aan te anticiperen op dit soort omstandigheden. In het hoofdstuk Media-issues management zal hier uitgebreid op worden teruggekomen, maar hier wordt al bewezen hoe belangrijk een interne cultuur is die het belang van corporate media management in al z'n facetten benadrukt en de gehele organisatie ertoe aanzet om niet alleen 'gewoon' vooruit te kijken, maar in verschillende

richtingen vooruit te kijken. Het kan soms geen kwaad wanneer organisaties een gezond wantrouwen jegens zichzelf hebben en de risicoanalyse door een externe partij laten uitvoeren. Vandaar dat in de Corporate Media Scorecard de vraag is opgenomen: *Laat de organisatie wel eens onderzoek doen naar de grootste publicitaire risico's?*

Eén van de mogelijke beheersmaatregelen is het opzetten van een kennismanagementsysteem waarin de meest relevante informatie rondom de in kaart gebrachte risico's is opgenomen. Hoe hoger het mediarisicoprofiel, hoe meer informatie in het kennismanagementsysteem zal moeten worden opgenomen. Een dergelijk systeem past naadloos in het beheersinstrumentarium dat deel uit maakt van het governance-model dat op het corporate media management zou moeten worden toegepast. Met kennis alleen wordt evenwel weinig bereikt. Kennis is opgebouwd uit feiten, ervaringen, vaardigheden, meningen en attitudes die noodzakelijk zijn om data om te zetten in bruikbare informatie.¹²² Een kennismanagementsysteem is dus geen sinecure, maar kan zeer waardevol zijn in het kader van corporate media management.

Een risicoprofiel wordt niet alleen maar bepaald door het krachtenveld waarin een organisatie opereert. Hierop is bijvoorbeeld ook de cultuur van een organisatie van invloed. Een houding als 'ons kan toch niets deren' kan funeste gevolgen hebben en zorgt ervoor dat het risicoprofiel van de organisatie hoger is dan wanneer men een meer voorzichtige of alerte houding zou hebben. Het is dus van belang dat de risicoanalyse op verschillende niveaus in de organisatie plaatsvindt. Een onverschillige houding jegens de mediadruk kan er immers ook weer toe leiden dat te weinig budget wordt vrijgemaakt voor het corporate media management waar op zich weer uit zal voortvloeien dat er weinig personele capaciteit voor wordt ingeruimd en dat er te weinig zal worden gedaan aan scenarioplanning en mediatrainingen. Nu is het woord 'risicoanalyse' gemakkelijker gebruikt dan dat het principe in de praktijk is gebracht. Er is namelijk een groot aantal verschillende risicoanalysemodellen dat kan worden ingezet om de basis te leggen voor adequaat risicomanagement. Ze hebben allemaal min of meer dezelfde doelstellingen. Deze luiden als volgt:

- Zicht krijgen op de voor de organisatie meest prangende risico's.
- Maatregelen treffen zodat de risico's beheersbaar worden gemaakt.
- Prioriteiten stellen overeenkomstig de hiërarchie van de risico's.
- Alternatieven bedenken voor situaties die zich zouden kunnen voordoen.
- Beleid ontwikkelen.
- Reeds geïmplementeerd beleid bijstellen.
- Afstemmen van de taken in het kader van de beheersmaatregelen.

Uit dit overzicht blijkt dat het inbedden van corporate media management in een governancestructuur in principe voor elke organisatie een natuurlijk proces zou moeten zijn. Zeker wanneer de reputatie van een organisatie van groot belang wordt geacht.¹²³ Toch is in het kader van deze studie niet gebleken dat het corporate media governanceprincipe ook maar ergens uitputtend in de praktijk wordt gebracht. Natuurlijk zijn er wel organisaties die de corporate contacten met de media met enige regelmaat op de agenda zetten, maar van een geborgde plek in de bedrijfsvoering is nergens gebleken. Dit lijkt vreemd, maar is wellicht minder vreemd wanneer men bedenkt dat de media ook in boeken omtrent risicoanalyses en risicomangement nagenoeg geen plek krijgen. In het boek van Boer en Beekman getiteld *Risicoanalyses. Theorie en praktijk voor professionals in het publieke domein* worden tientallen modellen gegeven op basis waarvan de risicoanalyses kunnen worden uitgevoerd. Het boek is opgedeeld in drie segmenten. Het eerste deel gaat in op sector- en omgevingsanalyses. Deel twee is gewijd aan analyses waarbij de risico's centraal staan. In deel drie worden risicoanalyses besproken waarbij maatregelen centraal staan. In geen van de modellen krijgt het corporate media management een centrale plaats. Zo nu en dan wordt er een passage gewijd aan de media, maar dat is meer om te laten zien *dat* een organisatie rekening met de media moet houden, dan om aan te tonen *hoe* een organisatie er rekening mee kan houden. In de zogeheten Crisis Commotiecurve geven de auteurs in een figuur bijvoorbeeld aan hoe de media reageren op een crisis. Vervolgens wordt angstvallig vermeden om aan te geven op welke wijze een organisatie hierop zouden moeten inspelen. Nu is het boek van Boer en Beekman hiervoor wellicht niet het geëigende medium, maar er zou toch verwacht mogen

dat in tenminste één van hun modellen een mediarisicoanalyse een plek zou hebben gekregen. Het is vooral opvallend dat dit niet gebeurt in een boek dat gericht is op een sector waarin transparantie hoogtij viert, te weten, de publieke sector. Devalueert dit het boek van Boer en Beekman? Geenszins. Als er met betrekking tot corporate media management geen risicoanalysemodellen zijn, dan is het zaak er minimaal één te creëren. Hiervoor kunnen elementen uit de andere modellen worden ingebracht in een model dat speciaal voor corporate media management wordt ontwikkeld. Zo biedt het risicorankingmodel goede aanknopingspunten om gebeurtenissen en scenario's een volgorde van belangrijkheid te geven. Maar ook elementen uit het krachtenveldmodel kunnen in een corporate media managementmodel worden ingebed. Welk model ook wordt gekozen of ontwikkeld, belangrijk is dát er – op z'n minst periodiek – een risicoanalyse met betrekking tot corporate media management wordt uitgevoerd. Daarmee kan het mediarisicoprofiel, waar dit hoofdstuk over gaat, in elk geval worden beperkt.

12.7 *Corporate Mediarisicomanagement*

Het belang van dit hoofdstuk wordt meteen bij aanvang geïllustreerd aan de hand van een citaat uit het boek *Geïntegreerd risicomanagement. De bijdrage van de operational auditor*. Daarin staat het volgende:

Tot enkele jaren terug was risicomanagement met name gefocust op de 'harde' assets van de organisatie; de financiële en fysieke assets die op de balans staan. Het nieuwe risicomanagement richt zich op zowel harde als zachte assets. De reden hiervoor is dat de risico's ten aanzien van soft assets als human resources en merknamen, vaak veel belangrijker voor de organisatie zijn dan de harde assets. Nu de moderne bedrijfsvoering steeds meer gebaseerd is op kennis, worden niet-tastbare zaken, zoals informatie, belangrijker dan het gebouw waarin deze informatie zich bevindt. Reputatie en vertrouwen, de twee meest fragiele assets van een organisatie wegen vaak zwaarder dan alle balansposten bij elkaar. ... Er valt ten aanzien van het managen van risico's daarom een verschui-

ving waar te nemen van de traditionele risico's naar alle soorten business risks. Met business risks worden de concurrerende, operationele, politieke en personele onzekerheden bedoeld.¹²⁴

Was risicomanagement vroeger het terrein van de accountant, tegenwoordig wordt het veel breder in de praktijk gebracht. Het is niet meer alleen gericht op de financiële risico's die een organisatie loopt, maar wordt ook in stelling gebracht om allerlei facetten van de bedrijfsvoering en zelfs de procesgang van afzonderlijke projecten mee te beheersen.¹²⁵ Er zijn ondertussen vele definities van risicomanagement, maar soms hoeft je dingen niet ingewikkelder te maken dan ze zijn. Heel simpel kunnen we zeggen dat risicomanagement het geheel van activiteiten en maatregelen is, gericht op het omgaan en beheersen van onzekerheden. Zoals bijna elke definitie heeft ook deze z'n beperkingen. Kritische lezers zouden er uit op kunnen maken dat preventie niet tot deze definitie gerekend kan worden. Dat kan weerlegd worden als men het woord 'omgaan' uit de definitie ruimhartig interpreteert. In elk geval biedt deze definitie de gelegenheid om risicomanagement breder toe te passen dan op de financiële discipline alleen. Op dit punt grijpen de corporate media governancegedachte en het corporate mediarisicomanagement dus ineen. Risicomanagement is een cyclisch bedrijfsvoeringsproces dat regelmatig moet worden doorlopen. Het start met het definiëren en analyseren van de risico's. Het eenmalig inventariseren is niet voldoende. Projecten en processen blijven in beweging en risico's kunnen een andere dimensie krijgen als er nieuwe ontwikkelingen op van invloed zijn. Onderzoek heeft aangetoond dat organisaties grotere risico's gaan nemen wanneer zij verwachten in de toekomst beter te gaan presteren.¹²⁶ Dit impliceert dat risicomanagement een voortdurend proces moet zijn dat meebeweegt met de ontwikkelingen van de organisatie.

Wereldwijd zijn diverse standaarden ontwikkeld voor de toepassing van risicomanagement. Het meest gehanteerde is het COSO ERM-model.¹²⁷ COSO staat voor The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission en ERM staat voor Enterprise Risk Management. Binnen COSO ERM staat het realiseren van organisatiedoelstellingen centraal. Het is opgebouwd uit vier aandachtsgebieden:

- Strategisch gericht op globale doelen en afgestemd op de visie en missie.
- Operationeel betreffende het effectief en efficiënt gebruik van de middelen.
- Rapportage aangaande de betrouwbaarheid van de financiële en niet-financiële verslaggeving.
- Toezicht inzake de naleving van wet- en regelgeving.

De genoemde aandachtgebieden kennen een hoog abstractieniveau, maar hebben wel aansluitingspunten met corporate media governance. Concreter wordt het als er met betrekking tot de bedrijfsvoering van een organisatie zeven risicocategorieën worden onderscheiden.

- *Omgevingsrisico's* zijn risico's die worden geïnitieerd door ontwikkelingen in externe factoren die het bereiken van organisatiedoelstellingen kunnen bedreigen.
- *Organisatierisico's* hebben betrekking op het niet realiseren van organisatiedoelstellingen als gevolg van een incurant bedrijfsmodel of een niet-adequate organisatie-inrichting.
- *Procesrisico's* hebben betrekking op bedreigingen ten aanzien van procesdoelstellingen.
- *Projectrisico's* ontstaan bij het uitvoeren van projecten en betreffen externe of interne factoren die het bereiken van projectdoelstellingen in de weg kunnen staan.
- Productgeoriënteerde projectrisico's hebben betrekking op de kwaliteit van de uitkomsten van het project.
- *Operationele sturingsrisico's* ontstaan bij het ontbreken van betrouwbare, tijdige en relevante informatie voor de operationele aansturing van processen en projecten. De gevolgen van operationele sturingsrisico's zijn direct merkbaar voor managementfuncties op tactisch niveau.
- *Managementinformatierisico's* hebben betrekking op het niet tijdig beschikbaar zijn van betrouwbare en relevante informatie rondom de bedrijfsvoering voor middel- en topmanagement.
- *Verantwoordingsrisico's* impliceren onbetrouwbare of niet-tijdige rapportages vanuit de operationele processen aan het topmanagement.

Dit overzicht geeft genoeg aanknopingspunten om in relatie te brengen tot corporate media governance. Maar hoewel er bibliotheken zijn vol-

geschreven over risicomanagement als zodanig, is er geen werk voorhanden waarin risicomanagement wordt toegepast op corporate media governance en corporate media management. Een interessante benadering die op corporate media governance en corporate media management zou kunnen worden toegepast is die van Dale Neef in het boek *Managing Corporate Reputation and Risk*. In dit boek bepleit hij dat ondernemingen een strategische houding jegens risicomanagement aan zouden moeten nemen en hierbij actief gebruik zouden moeten maken van kennismanagement technieken.¹²⁸ Hij geeft aan dat dit zou moeten worden geborgd via een heldere ‘kennis- en risicomanagement structuur’ (*Knowledge and Risk Management framework* (KRM)). Waar Dale ingaat op het organisatorische proces van risicomanagement, toont Anderson het positieve businessseffect ervan aan als het op een juiste wijze in de praktijk wordt gebracht.

... that effective risk management provides incentives for essential stakeholders to invest in assets and competencies that are specific to the firm, which holds the key to develop responsive business opportunities and gain sustainable competitive advantage.¹²⁹

Omgekeerd is er geen mediaboek te vinden waarin risicomanagementaspecten worden uitgewerkt. D. van Well-Stam e.a. geven in hun boek *Risicomanagement voor projecten* aan waarom risicomanagement überhaupt wordt toegepast. Zij betogen dat risicomanagement ondersteuning biedt bij een betere beheersing van een project op bijvoorbeeld de aspecten tijd (planning), geld (raming), kwaliteit, informatie en organisatie. Dit doordat er vooraf wordt nagedacht over mogelijke toekomstige ongewenste gebeurtenissen die zich in het project kunnen voordoen. Hierdoor kan tijdig worden besloten om actie te ondernemen ter voorkoming of vermindering van deze gebeurtenissen.¹³⁰ Deze opvatting past naadloos in de totale opzet van het betreffende boek en is aldus gericht op projectmanagement. Belangrijk erin is de anticiperende factor. Adequaat risicomanagement stelt organisaties in staat om vooruit te kijken en dat is nu juist wat zo belangrijk is bij corporate media management.

Een goed voorbeeld in dit verband is dat van de aanbeveling die de

AFM deed om topman Zalm weg te sturen als ceo van ABN AMRO.¹³¹ De AFM en de Nederlandsche Bank (DNB) deden beide onderzoek naar de topman die in de aanloop naar het faillissement van DSB Bank financieel bestuurder was bij die bank. De AFM kwam tot een negatief oordeel, DNB tot een positief oordeel. Een commissie, onder leiding van professor Scheltema, onderzocht de gang van zaken bij DSB eveneens en diende, op verzoek van onder meer de Tweede Kamer, een objectief oordeel te geven over de onderzoeken van AFM en DNB. Scheltema stelde DNB in het gelijk en velde een snoeihard oordeel over het rapport en de werkwijze van de AFM. Hoe de feiten ook zijn, het gaat hier over risicomanagement in het licht van corporate media management. De AFM had ervoor kunnen kiezen om haar aanbeveling in vertrouwelijkheid naar DNB te sturen en deze, waarmee was afgesproken dat die het laatste woord zou hebben in de kwestie, het finale rapport te laten opmaken. In dat geval was er niets vreemds gebeurd. De AFM besloot echter de aanbeveling (een zeer zwaar instrument) geheel openbaar te maken. Door dit te doen kwamen DNB en AFM publiekelijk lijnrecht tegenover elkaar te staan, met een positief versus een negatief oordeel. Dit is uiteraard koren op de molen is van de media. Als twee toezichthouders op het financiële verkeer elkaar fundamenteel tegenspreken, moet er wel bijna iets mis zijn met het toezicht. Een volkomen logische reactie van de media en eenvoudig onderdeel van het democratische proces. Toen Scheltema vervolgens de zijde van DNB koos en zich in harde bewoordingen uitsprak tegen de AFM, kwam de autoriteit van de Autoriteit zelf ernstig onder vuur te liggen. Zalm zelf permitteerde zich vervolgens zelfs de opmerking dat hij niet meer de beklaagde was, maar dat de AFM nu zelf beklaagde was geworden. Hetgeen de facto ook zo was. Kamervragen waren het gevolg, de Minister van Financiën gaf aan dat DNB het laatste woord had en dat de AFM zich hierin moest schikken. De gehele vaderlandse mediawereld viel als een blok over de AFM heen. Grote imagoschade van de AFM was het gevolg. Een ingezonden brief enkele dagen later in het Financieele Dagblad was het enige wat de AFM als uiterste redmiddel in het kader van *damage control* nog restte. Deze hele 'case' onderstreept de relevantie van risicomanagement in relatie tot corporate media management. Had de AFM geanticipeerd op het scenario dat het publiek maken van de aan-

beveling ook een negatieve kant had kunnen hebben, dan was deze met aan zekerheid grenzende waarschijnlijkheid tot de slotsom gekomen de aanbeveling niet openbaar te maken. Dit had veel imagoschade voor de AFM kunnen voorkomen.

Waarom wordt risicomanagement dan nog niet binnen elk project toegepast? Ten eerste omdat velen (nog) niet bekend zijn met risicomanagement en niet weten wat dat zou kunnen bieden. Ten tweede omdat de gedachte aan risico's niet populair is. Er wordt nogal eens gedacht dat risicoanalyse een instrument is waarmee het functioneren van functionarissen wordt beoordeeld. Risicomanagement is er echter op gericht om vooruit in plaats van achteruit te kijken. Het is dus geen beoordeling achteraf. Een derde reden om niet aan risicomanagement te doen is dat het tijd, geld en capaciteit kost. En juist omdat het relatief veel tijd en geld kost wordt er in de regel te weinig capaciteit voor vrijgemaakt. De geringe capaciteit enerzijds en de reikwijdte en complexiteit van risico's anderzijds zorgt voor een kloof die ertoe leidt dat het voor een communicatieafdeling of risicomanager vaak onmogelijk is om alle risico's in kaart te krijgen. Hierdoor neemt de onzekerheid over (mogelijke) risico's alleen maar toe. Tevens ligt de tijd- en geldkwestie ten grondslag aan het feit dat het doorgaans moeilijk is om vast te stellen wat risicomanagement in de toekomst kan opleveren. Het bovengenoemde voorbeeld laat echter zien hoe belangrijk het in voorkomende gevallen kan zijn.

Het 'definiëren, sturen, beheersen, toezichhouden en verantwoorden' van het governanceprincipe leunt zwaar op risicomanagement. Ook het toezichhouden op hoe met risico's wordt omgegaan en het hierover verantwoording afleggen heeft sterke raakvlakken met risicomanagement. Het inrichten van een governancestructuur vereist volgens Bossert de ontwikkeling van een *framework*.¹³² Zo'n *framework* komt volgens Bossert op het volgende neer. Het onderdeel 'beheersen' binnen de governancestelsystematiek is een managementfunctie die zich richt op zogeheten *behavioristische* vraagstukken. Met andere woorden: op welke wijze kunnen functionarissen in een organisatie datgene doen wat het beste is voor de organisatie? In dit licht is de vraag relevant wat er beheerst moet worden. In veel gevallen is er, met name in grote organisaties, bij veel functionarissen sprake van een gebrek aan richting. Veel functiona-

rissen weten eenvoudigweg niet precies wat er van hen op verschillende terreinen wordt verwacht. Corporate media management is zo'n terrein. Als dit niet geborgd is in een governancestructuur en dus niet structureel managementaandacht krijgt, zal dit bij veel functionarissen leiden tot een gebrek aan richting.

Naast een gebrek aan richting liggen ook motivatieproblemen ten grondslag aan gebrekkig corporate media management. Motivatieproblemen zijn een veel voorkomend fenomeen omdat de individuele doelstellingen en de organisatiedoelstellingen lang niet altijd overeenkomen. Hierdoor ontstaan misverstanden die uiteindelijk ook leiden tot een gebrekkig functioneren. Tot slot zijn eenvoudige menselijke beperkingen vaak debet aan een onderontwikkeld corporate media management. Dit is vaak gevolg van een tekort aan kennis, training, ervaring, ondersteuning of informatie.

Het hoofdstuk Mediarisicomanagement van de Corporate Media Scorecard gaat zowel in op de mediarisico's als op de beheersmaatregelen. Het is een goed startpunt om risicomanagement in de organisatie vorm te geven. Corporate mediarisicomanagement moet namelijk ingebed worden in de organisatie en niet worden uitbesteed aan externe specialisten.¹³³ Het identificeren en managen van risico's kan het best van binnenuit en door de hele organisatie heen geschieden. Dit biedt de beste garantie voor het geïntegreerde karakter en de continuïteit van het mediarisicomanagement. Het overlaten aan externe specialisten zal een gefragmenteerde benadering tot gevolg hebben en kan ertoe leiden dat het mediarisicomanagement niet door de organisatie zal worden gedragen.

12.8 *Corporate Mediaregie*

In het hoofdstuk Mediaregie in de Corporate Media Scorecard staan twee begrippen centraal: verantwoordelijkheid en logistiek. Het is allereerst van groot belang om te weten bij wie de eindverantwoordelijkheid inzake het corporate media management ligt. Dit lijkt wellicht voor de hand liggend, maar is toch minder vanzelfsprekend dan men in eerste instantie zou denken. Er zijn namelijk twee soorten verantwoordelijk-

heden: de bestuurlijke (governance) verantwoordelijkheid en de operationele verantwoordelijkheid. De eindverantwoordelijkheid in het kader van de governancegedachte ligt absoluut bij het topmanagement, in het bedrijfsleven doorgaans de algemeen directeur of de voorzitter van de Raad van Bestuur en in de publieke sector de directeur of het hoofd van de organisatie. Als er iets gebeurt dat veel media-aandacht krijgt, kan de topman of -vrouw zich achter niets of niemand verschuilen. Hij of zij leidt immers de totale organisatie en is verantwoordelijk voor elk onderdeel van de bedrijfsvoering. In de praktijk zien we dan ook dat de afdeling communicatie bijna altijd direct onder de algemeen directeur ressorteert. De tweede verantwoordelijkheid is die in operationele zin. In principe is ook hiervoor de algemeen directeur weer eindverantwoordelijke, maar in de praktijk is deze verantwoordelijkheid gedelegeerd aan de Director of Communications, Hoofd Communicatie, Hoofd Externe Betrekking of welke naam de betrokken functionaris ook heeft. Over de eindverantwoordelijkheid mag geen misverstand bestaan. Zaken die in de publiciteit komen, liggen namelijk zo gevoelig en kunnen dermate grote consequenties hebben dat het essentieel is om hier duidelijkheid over te hebben. Het vereist niet alleen leiderschap om verantwoordelijkheid aan te kunnen, maar ook om verantwoordelijkheden naar je toe te trekken. Kets de Vries leert ons dat leiders van succesvolle organisaties zichzelf zien als de 'hogepriesters' van de organisatiecultuur en dat zij dienovereenkomstig handelen.¹³⁴ Interessant is dat hij in zijn boek Zaleznik aanhaalt, die het verschil tussen leiders en managers blootlegt. Hij verklaart: "Leiders hebben het lef om hun overtuiging na te streven. ... Managers daarentegen voeren eenvoudigweg de visie van de leider uit." Hier voegt hij aan toe: "Ook zij (managers red.) hebben een belangrijke functie – maar ze zijn geen echte leiders."¹³⁵

Verantwoordelijkheid inzake corporate media governance en corporate media management ligt aan de basis van de mediaregie die eraan is gekoppeld. Succesvol corporate media management vereist een strakke mediaregie en een strakke mediaregie vereist zowel leiderschap als management. Kets de Vries noemt nog een aantal verschillen tussen leiders en managers die het waard zijn om ook hier te noemen omdat ze – op een ietwat gechargeerde manier, maar daarom juist zo aardig – aangeven

wiens verantwoordelijkheid ligt op welk vlak. Het betreft de volgende verschilpunten:

- Leiders hebben belangstelling voor de toekomst, terwijl managers zich op het heden richten.
- Leiders hebben belangstelling voor verandering, terwijl managers stabiliteit prefereren- Leiders zijn meestal gericht op de lange termijn, managers op de korte termijn.
- Leiders zijn betrokken bij visies, terwijl managers zich op instructies richten.
- Leiders bemoeien zich met het waarom, managers met het hoe.
- Leiders delegeren, terwijl managers meestal controleren.
- Leiders weten hoe ze moeten vereenvoudigen, terwijl managers van complexiteit houden.
- Leiders gebruiken hun intuïtie, managers vertrouwen op hun logica.
- Leiders hebben een breed blikveld, waarbinnen ook sociale overwegingen thuishoren, terwijl managers zich meer bezighouden met alles wat de bedrijfsvoering betreft.¹³⁶

Leiderschap en management zijn evenwel onlosmakelijk met elkaar verbonden. Een uitstekende leider zal ook goede managementkwaliteiten moeten hebben en een goede manager zal altijd ook – tot een zekere mate – leiderschapskwaliteiten in de praktijk moeten brengen.¹³⁷ Hoe omvangrijker een organisatie is en hoe meer deze gekenmerkt wordt door interdependenties tussen verschillende verantwoordelijkheidsniveaus, hoe meer het topmanagement ook afhankelijk zal zijn van de kennisbasis van onderop door de hele organisatie heen.¹³⁸ Onderzoek heeft uitgewezen hoe belangrijk de sturende functie van het topmanagement is. Door onderwerpen te categoriseren – ook wel labelen genoemd – als een bedreiging of een kans, drukt het management van een organisatie een doorslaggevend stempel op de wijze waarop in de organisatie met een thema wordt omgegaan.¹³⁹

Als het onderscheid tussen leiderschap en management op deze studie naar corporate media governance en corporate media management wordt betrokken, dan wordt duidelijk dat governance het prerogatief is

van de leiding van een organisatie, terwijl corporate media management het terrein bestrijkt van, het woord geeft het al aan, het management. Beide elementen vereisten een strakke regie, maar wel op verschillende niveaus van het omgaan met de media. Vanuit de governancebenadering worden de lijnen uitgezet en de kaders gesteld. Hiermee wordt het management aangestuurd, wordt het corporate media management beheersbaar gemaakt, wordt er toezichtgehouden op de uitvoering en wordt het management op onderdelen ter verantwoording geroepen.

Corporate media management wordt op deze manier heel regelmatig benaderd en dit is precies waarom het hoofdstuk Mediaregie een belangrijk plaats inneemt in de Corporate Media Scorecard. Mediazaken kunnen van levensbelang zijn voor een organisatie of voor de relatie van de organisatie met haar *stakeholders*. Dit kan niet worden overgelaten aan amateurs, hobbyisten, dilettanten of zelfgenoegzame Einzelgänger die zich niet willen conformeren aan de organisatierichtlijnen. Media management is een keihard vak. Meedogenloos zelfs. Zonder strakke regie kunnen de grootste problemen ontstaan. Door de verkeerde dingen op het verkeerde moment naar buiten te brengen, kan in enkele minuten een jarenlang zorgvuldig opgebouwd imago teniet worden gedaan.¹⁴⁰ Een strakke regie hoeft overigens geen probleem op te leveren. Bij het bewaken van het corporate brand en de daarbij behorende huisstijl is het in bijna alle organisaties gebruikelijk om een strakke regie te hanteren. Roberts noemt dit het drie C's-Model. Drie C's van *Clarity*, *Cohesiveness* en *Control*.¹⁴¹ Kaplan en Norton gaan een stap verder in relatie tot de strategie van een organisatie. Zij bepleiten de instelling van een *Office of Strategy Management* om door de hele organisatie heen een brug te slaan tussen de ontwikkeling van de strategie en het de hand daaraan houden enerzijds en de uitvoering op verschillende plaatsen anderzijds.¹⁴² Om een aparte eenheid op te richten voor corporate media governance en corporate media management, zou te ver gaan. Je kunt immers niet voor elke deeldiscipline een aparte eenheid in het leven roepen. Maar van *The Office of Strategy Management* gaan voor de regie rondom de corporate media communicatie wel belangrijke leersignalen uit. Het belangrijkste is dat er een sterk commitment van het topmanagement moet zijn en dat de coördinatiefunctie als *focal point* in de organisatie zichtbaar moet

zijn. Met andere woorden: er moet een coördinatiepunt zijn voor initiatieven, een aanspreekpunt voor vragen en een controlepunt voor stabiliteit. Van een dergelijke manier van werken gaan belangrijke signalen uit naar de gehele organisatie.

De eerste vraag van het hoofdstuk Mediaregie in de Corporate Media Scorecard lijkt voor een buitenstaander wellicht niet belangrijk, maar is noodzakelijk voor het bepalen van de medialogistiek en de daarbij behorende verantwoordelijkheden. Deze vraag luidt: *Worden mediazaken intern vooraf afgestemd of vindt achteraf verantwoording plaats?* Het gaat hierbij om het operationele corporate media management. De tweede vraag luidt dan ook: *De eindverantwoordelijke voor het operationele media management is:.* De combinatie van deze twee vragen is interessant. Indien er met betrekking tot het operationele corporate media management verantwoording achteraf plaatsvindt, hoe oefent de eindverantwoordelijke dan zijn regiefunctie uit? En, welke risico's neemt een organisatie door medewerkers eerst de vrije hand te geven in de corporate mediacontacten en pas achteraf de verantwoording hierover te laten plaatsvinden. In het kader van risicomanagement is dit een essentiële vraag.

Afgezien van de vragen die gericht zijn op de verantwoordingsstructuur zijn er in dit hoofdstuk ook vragen met betrekking tot kennis en expertise opgenomen. Zo zijn er veel organisaties die een primaire woordvoerder hebben, maar die de vervanging daarvan bij afwezigheid niet goed hebben geregeld. En wat te denken van een lijst met medewerkers met inhoudelijke kennis die kunnen worden geraadpleegd indien dat noodzakelijk mocht blijken? De meeste organisaties beschikken niet over zo'n lijst. Men denkt de eigen organisatie goed genoeg te kennen en indien nodig de juiste informatie snel ter beschikking te hebben. Toch blijkt dit keer op keer in de praktijk tegen te vallen, bijvoorbeeld bij organisaties die met gevaarlijke stoffen werken waarvan de werking bij blootstelling eraan vaak niet meteen duidelijk is. Hierbij kan men denken aan chemische bedrijven, maar ook aan transportorganisaties, milieu-instanties en zelfs overheden die kunnen worden aangesproken op het verlenen van vergunningen voor de opslag van gevaarlijke stoffen. Als er over die laatste categorie vragen komen ten tijde van een ca-

lamiteit – denk bijvoorbeeld aan de Bijlmerramp en de vuurwerkcramp in Enschede – dan moet de regie zo georganiseerd zijn dat er onmiddellijk kan worden teruggevallen op de inhoudelijke kennis die in de organisatie beschikbaar is.

Mediaregie, het lijkt wellicht een voor de hand liggende deeldiscipline, maar menige organisatie gaat er in grote lijnen aan voorbij. Natuurlijk, is er altijd wel enige vorm van afstemming, maar van een strakke regie is slechts bij weinig organisaties sprake. Voor een effectieve regie is het ook van belang om kritisch naar de interne communicatie te kijken. Hiervoor is op voorhand geen blauwdruk te geven. Er zijn organisaties waar het noodzakelijk is om het *top-down* informatiemodel in de praktijk te brengen, in meer geoliede organisaties komt vaker het horizontale communicatiemodel voor.¹⁴³ In het laatste type organisatie weet het personeel heel goed wat het werk inhoudt, maar wordt er voornamelijk taakinformatie uitgewisseld. Bij corporate media management prevaleert doorgaans de *top-down* benadering. Voordat de horizontale onderlinge afstemming plaatsvindt, wordt richtinggegeven vanuit het topmanagement. Vanuit de governancegedachte is dit zelfs een vereiste. In het *top-down* model is immers sprake van sturing, terwijl in het horizontale model meer sprake is van informeren en coaching.

12.9 Corporate Mediaplanning

Het woord mediaplanning wordt in de praktijk op verschillende manieren gebruikt. In de marketingcommunicatie wordt er vaak het proces van adverteren mee aangeduid. Wanneer plaatst een organisatie een advertentie? Op welk moment zal een commercial het meest effectief zijn? Dit soort vragen doet zich voor bij marketingcommunicatie en er zijn vele bureaus, die zichzelf de naam mediabureau hebben aangemeten, die zich hier mee bezighouden. Of het nu gaat om de strategische positionering van commerciële merken¹⁴⁴ of om overheids campagnes¹⁴⁵, het plannen van de externe communicatie-uitingen in het kader van marketingcommunicatie is vaak van grote importantie en derhalve een vak op zich. Het vereist specifieke marketingkennis en expertise. Floor en Van Raaij

wijden in hun boek *Marketingcommunicatiestrategie* bijna 200 pagina's aan reclameplanning. Zij gaan gedetailleerd in op onder meer het opstellen van een reclameplan, het doen van onderzoek naar consument, product en concurrentie, het bepalen van reclamebudgetten, strategie en campagneontwikkeling.¹⁴⁶ Hoe sterk het woord mediaplanning aan marketingcommunicatie is gelieerd blijkt uit het hoofdstuk Mediaplanning in het boek *Communicatie en mediaplanning. Keuze en inschakeling van media*. van Knecht en Stoelinga. Zij geven in de inleiding van dit hoofdstuk aan dat mediaplanning de keuze en wijze van gebruik van de in een reclameplan in te schakelen media omvat, dus inclusief de inschakelingsfrequentie per afzonderlijk medium en de periode(n) c.q. weken, dagen of tijdstippen, waarbinnen/waarop deze media zullen worden ingeschakeld.¹⁴⁷ Niet alleen de inleiding, maar het gehele hoofdstuk is gericht op marketingcommunicatie. De relatie tussen corporate communicatie en mediaplanning wordt er niet in gelegd.

Het woord mediaplanning wordt tevens gebruikt voor redactionele processen. Het gaat dan in principe om publicatieplanning.¹⁴⁸ Een organisatie maakt een keuze voor een medium en een redactie moet hier invulling aangeven. Van de eerste redactievergadering tot een met de daadwerkelijke publicatie van het medium vergt een nauwkeurige planning, niet alleen qua tijd, maar ook wat betreft de soort artikelen, de signatuur van de afzonderlijke stukken en de balans die in een publicatie wordt aangebracht.¹⁴⁹ Kortom, het maken van een publicatie vergt een manier van planmatig werken. Vandaar dat het woord eveneens in deze context wordt gehanteerd.

Mediaplanning in het kader van het corporate communicatie kan nuttig en waardevol zijn. Toch wordt er noch in mediaboeken, noch in boeken over corporate communicatie veel aandacht aan besteed. Corporate mediaplanning kan onder meer voorkomen bij evenementen – herdenkingen zijn reeds in eerder in deze publicatie aan de orde geweest – maar ook in het reguliere corporate media managementproces kan een goede planning van doorslaggevend belang zijn. Neem het lanceren van innovatief onderzoek dat op enig moment wordt aangekondigd. De media-acties hieromtrent kunnen systematisch worden gepland. Het kan worden opgesplitst in de volgende fasen: 1. Het initiatief om tot

onderzoek over te gaan; 2. Bekendmaking van de strategische partner waarmee het onderzoek zal worden uitgevoerd; 3. Verduidelijking van het maatschappelijk nut van de innovatie (creëren van draagvlak); 4. De wijze waarop het onderzoek wordt uitgevoerd (focus op bijvoorbeeld milieuvriendelijkheid en kosten in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen); 5. De daadwerkelijke start van het onderzoek; 6. Presenteren van de resultaten; 7. Marktintrductie of maatschappelijk gebruik.

Er zijn vele voorbeelden te geven van onderwerpen die op deze manier in een mediaplanning kunnen worden opgenomen. Elke afzonderlijke organisatie kan een afweging maken welke onderwerpen hiervoor in aanmerking komen en welke aspecten van dat onderwerp zich lenen voor media-aandacht. Ter verduidelijking nog een aantal voorbeelden:

- Een congres over een actueel thema wordt doorgaans enkele maanden van tevoren op de agenda gezet. Hier kan men met een planning bij aansluiten. Er kan over de achtergronden van het thema worden gecommuniceerd; De sprekers kunnen worden genoemd, zeker als deze enige naam en faam hebben. Een optreden van Al Gore zal een garantie zijn voor media-aandacht, maar er zijn natuurlijk nog talloze andere deskundigen en hoogwaardigheidsbekleders die als publiciteitstrekker kunnen worden ingezet. Grote namen ondersteunen de uitstraling van een evenement. Naar mate het congres dichterbij komt, kan de spanning worden opgevoerd door deelthema's of deelnemende organisaties te belichten. Het congres zelf, zal door de media worden belicht, maar ook de directe resultaten en de gevolgen daarvan. Kortom, gerichte en geplande media-aandacht kan niet alleen het imago van het evenement ten goede komen, maar ook de reputatie van de organiserende of deelnemende organisatie versterken.
- Een 'schoon-heel-veilig-campagne' in een grote stad kan ook zorgvuldig worden gepland. Het gemeentebestuur wil de bevolking mobiliseren om zich meer in te zetten om de stad schoon, heel en veilig te maken of te houden. Een dergelijke campagne komt meestal ver van tevoren op de agenda. Dit biedt grote mogelijkheden voor media-

aandacht. In eerste instantie zal de gemeente de aankondiging van de campagne in de media willen hebben. Hierbij zal aan de hand van positieve, maar vooral ook negatieve voorbeelden worden gelegitimeerd waarom de campagne wordt gehouden. De gemeente zal bewonersverenigingen mobiliseren, maar ook plaatselijke beroemdheden inzetten om de (media)aandacht te trekken. Waarschijnlijk zal er een evenement worden georganiseerd, bijvoorbeeld een stratenvegenestafette waaraan alle basisscholen uit de gemeente mee doen. En natuurlijk verdienen de resultaten weer de aandacht.

Deze twee onderwerpen zijn voorbeelden van de planning van proactief media management. Reactief media management is meestal niet te plannen. Vooral bij overvaltechnieken is er geen enkele indicatie wanneer zich dit zal voordoen. Toch komt ook reactief media management in voorkomende gevallen voor planning in aanmerking. Een goed voorbeeld hiervan vormt de media-aandacht rondom de eikenprocessierups.

- De eikenprocessierups is de rups van een nachtvlinder die algemeen is in België en ook in Nederland sinds 1990 steeds vaker voorkomt. De haren van de rups vormen voor de mens een gevaar voor de gezondheid. De stoffen die van de haren afkomen veroorzaken een op allergie lijkende huiduitslag, zwellingen, rode ogen en hevige jeuk. In de meeste gevallen verdwijnen de klachten vanzelf. De haren kunnen, als ze het oog binnendringen, zelfs blindheid veroorzaken. In Noord-Brabant ontstonden de laatste decennia plaatselijk populaties met grote dichtheid. Vooral de explosie van 1996 werd bekend, mede doordat de beginrit van de Tour de France door het aangetaste gebied zou gaan. Sindsdien weet elke organisator van een buitensportevenement in Noord-Brabant dat hij vragen van de media gaat krijgen over het al dan niet aanwezig zijn van de eikenprocessierups. De mediacommunicatie hieromtrent kan dus eenvoudig worden ingepland. Het klinkt misschien tegenstrijdig, maar dit is een voorbeeld van proactief anticiperen op een reactieve mediasituatie. Informatie die de organisatie in dit geval beschikbaar moet hebben is dan onder meer: informatie over de eikenprocessierups zelf; informatie over de mas-

saliteit waarmee het beestje in een bepaalde periode voorkomt; informatie over de lichamelijke hinder die het kan opleveren; medische informatie; samenwerking met hulpdiensten mocht dit noodzakelijk zijn; informatie over het mogelijk verleggen van het parcours. In principe kan bij elk periodiek terugkerend evenement of elke periodiek terugkerende gebeurtenis vooraf worden ingespeeld op vragen uit de media. In 2006 werd de Vierdaagse van Nijmegen getroffen door extreme hitte. Twee deelnemers overleden, dertig mensen werden in het ziekenhuis opgenomen, vijf van hen moesten worden gereanimeerd en meer dan 300 mensen werden onwel als gevolg van het zeer warme weer. Vanaf dat moment weet elke organisator van een sport-, spel-, of wandelevenement dat er bij warm weer vragen uit de media zullen komen over voorzieningen, voorzorgsmaatregelen, speciale bijstand en noodscenario's.

Kortom: Mediaplanning is zowel mogelijk bij proactief als reactief media management. Deze discipline overlapt deels mediariisicomanagement en media-issues management. Voor veel onderwerpen kan, zelfs bij reactief media management een draaiboek worden aangelegd. Indien een organisatie op zo'n manier werkt, zal dit het gevoel geven het onderwerp en de situaties te beheersen waar het de communicatie met de media betreft. Mediaplanning bevindt zich in de governancebenadering in de vooral in de definiëeringsfase, sturingsfase en beheersfase.

12.10 Corporate Mediadoelstellingen

In hoofdstuk 9 van dit boek is het volgende betoogd: *casuïstiek is een interessante manier van bestuderen, maar voor een wetenschap met een sociaal-maatschappelijke achtergrond, echter zonder theoretisch-wetenschappelijk kader, niet altijd even waardevol. Zeker niet wanneer er naar een meer algemeen toepasbare werkmethode wordt gestreefd.* Dit is inderdaad het geval, maar casuïstiek is uitermate waardevol om aan te tonen dat mediadoelstellingen in principe geen grenzen kennen. Wat dit betreft is het aardig om aan de hand van een aantal voorbeelden aan te

geven hoe omvangrijk de reikwijdte wel niet is. Het betreft een willekeurige lijst die alleen wordt weergegeven om de diversiteit mee te illustreren. In het boek *Managementverhalen voor communicatie* van Gehrels e.a. komen onder meer de volgende thema's aan de orde:

- Een reorganisatie moet een vliegtuigbouwer van de afgrond redden.
- Een transportbedrijf wil afrekenen met een slecht imago.
- Een burgemeester ligt onder vuur na een desastreuze brand.
- Na een fusie blijven de resultaten zwaar achter bij de verwachtingen.
- Een ongelukkige transactie van een individuele functionaris gaat het nieuws beheersen.¹⁵⁰

De titel van het boek van Anthonissen, *In de vuurlinie*, spreekt boekdelen wat betreft zijn perceptie jegens de media. De ondertitel van het boek, *Armworstelen met de pers*, is misschien nog wel treffender. Ook in dit werk komen weer talloze thema's aan de orde die illustratief zijn voor de reikwijdte die mediadoelstellingen kunnen hebben. Voorbeelden uit het boek zijn:

- De kerk in de mediasamenleving. Hoe kan de kerk aanwezig zijn in de media?
- Overheidsbedrijven: trein der traagheid?
- Zichtbaarheids-, imago- en reputatiemanagement voor politici via de media.
- Het op winst beluste imago van de farmasector.¹⁵¹

Op de zoektocht naar publicaties die worden getooid door een hoge mate van casuïstiek waaruit mediadoelstellingen spreken die organisaties voor zichzelf hebben gesteld, zal een ijverige onderzoeker niet snel teleurgesteld worden. Dergelijke artikelen en boeken zijn er in overvloed. Juist het feit dat er zoveel zijn, onderstreept de worstelingen van organisaties in hun corporate contacten met de media.

Elke organisatie functioneert in een uniek krachtenveld waar weer unieke omgevingsfactoren op van invloed zijn. Elke organisatie dient dus haar eigen, unieke mediadoelstellingen te formuleren en te realiseren.

Uit de gesprekken met de referenten is merkwaardigerwijs naar voren gekomen dat minder organisaties dan aangenomen een uitgewerkt plan hebben waarin de doelstellingen voor de korte, middellange en lange termijn zijn opgenomen. De corporate mediadoelstellingen zijn in veel gevallen heel elementair geformuleerd in containerbegrippen als 'het verbeteren van het imago' of 'het versterken van de marktpositie' zonder dat hierbij concreet wordt aangegeven hoe men dit wil bereiken, welke media hiervoor op welke termijn kunnen worden ingezet, welke vorm van communicatie wordt geselecteerd en waarom, welk budget ervoor wordt vrijgemaakt, wat de *quick wins* zouden kunnen zijn, enz, enz. Een dergelijke containerbenadering is op zich wel begrijpelijk. Hoe concreter de corporate mediadoelstellingen worden geformuleerd, hoe kwetsbaarder de manager wordt als blijkt dat de doelstellingen niet gerealiseerd (kunnen) worden. Angst om te falen zorgt bij veel mediamanagers voor verhullend taalgebruik, een ontwijkende manier van communiceren en angst om de realiteit onder ogen te zien. Die realiteit is in veel gevallen dat zij onvoldoende slagen in het structureren van de doelstellingen van het corporate media management. Hierdoor wordt het corporate media management gereduceerd tot een reactieve discipline waar weinig eigen initiatief meer van uitgaat. En dat is teleurstellend, althans als de organisatie de instelling heeft dat de media ook als bondgenoot zouden kunnen worden beschouwd, getuige de titel van het werk van prof. dr. Hemels, *Massamedia als medespelers*.¹⁵²

Het concreet formuleren van de mediadoelstellingen zorgt intern in de organisatie voor een aantal effecten. Zo lokt het een discussie uit over de koers van de organisatie waar het de contacten met de media aangaat. In het licht van de governance-gedachte bestrijkt dit de terreinen van de definiëring en sturing. Maar, het stellen van doelen moet geen vrijblijvendheid zijn. Er dient een proces aan te worden gekoppeld om de doelstellingen ook daadwerkelijk te realiseren. Dit vraagt om beheersmaatregelen. Er moet tussentijds worden getoetst of het proces op koers ligt. Aan het einde van het traject wordt een oordeel geveld over de vraag of de doelstellingen wel of niet zijn behaald. Hierdoor kan iemand verantwoordelijk worden gemaakt voor het corporate media management-proces en de resultaten die daaruit voortvloeien. Op deze manier wordt

focus aangebracht. Een dergelijke gestructureerde manier van werken zal leiden tot een hoger rendement van het corporate media management dan in perioden waarin de organisatie nog niet met een dergelijke aanpak werkte.

Het formuleren van corporate mediadoelstellingen is geen eenmalige aangelegenheid en vereist zeker geen statische mediabenadering. Op het krachtenveld waarin een organisatie opereert, zijn permanent vele ontwikkelingen, situaties en gebeurtenissen van invloed. Een vergelijking met de zeevaart gaat in zekere zin wel op. Het krachtenveld is voortdurend in beweging. Stromingen, golven, koude, warmte, het maakt allemaal deel uit van zowel een oceaan als een krachtenveld. Een storm steekt de kop op, maar er komt een moment dat deze ook weer gaat liggen. Een koude stroming wordt ongetwijfeld weer afgewisseld door een warme. Als kapitein van een schip kun je niet met elke golf rekening houden. Dat hoeft ook niet. Als de koers is bepaald, kan de vaart worden bewaakt (beheerst) met het daartoe ontwikkelde instrumentarium. Gelijk een goede kapitein zal het management van organisaties niet op elke mediagolf kunnen en willen reageren. Maar een behouden mediavaart vraagt, net als in de zeevaart, wel om permanente waakzaamheid en indien nodig om bijsturen. Het formuleren van de corporate mediadoelstellingen en het bewaken van de procesgang dient er uiteindelijk toe te leiden dat het beoogde eindpunt van de reis op een succesvolle manier wordt bereikt.

12.11 *Corporate Mediabeleid*

Beleid is een woord dat te pas en te onpas wordt gebruikt. Maar wat betekent het? Vraag aan een willekeurige groep managers, beleidsmedewerkers en leidinggevendenden wat 'beleid' is en ze zullen allemaal een ander antwoord geven. Een managementrapportage is opgebouwd uit volstrekt andere componenten dan een beleidsrapportage. Een meerjarenplan kent een totaal andere aanpak, opbouw en inhoud dan *planning & control*-documenten. In al deze stukken van verschillende aard en doelstelling staat 'beleid' centraal, terwijl er geen eenduidige betekenis aan kan worden gegeven. Het woord 'beleid' in z'n algemeenheid valt

dus moeilijk te duiden. Toch is het noodzakelijk om dit te doen, wil men tot een verantwoorde invulling en uitwerking van het mediabeleid kunnen komen. Om niet in een etymologische discussie omtrent het woord beleid verzeild te raken, is het nuttig om een eenvoudige definitie te formuleren. Woordenboeken geven hieromtrent niet al te veel duidelijkheid. Daarin treft men omschrijvingen aan als: ‘het behandelen of wijze van behandelen van een zaak, bestuur met betrekking tot de gevolgde beginselen of gedragslijn.’ Dit maakt de duidelijkheid er niet groter op. Staat de gedragslijn nu centraal of het behandelen van een zaak? Jans geeft een omschrijving die al iets nauwkeuriger is: *In ... beleid(sadvies) horen die zaken te staan die het beleidsmakers mogelijk maken een verantwoorde beslissing te maken.*¹⁵³ Ook deze omschrijving is voor het definiëren van het begrip voor corporate media governance en corporate media management echter niet toereikend al was het alleen al om het feit dat niet alleen beleidsmakers verantwoorde beslissingen dienen te nemen, maar natuurlijk ook de uitvoerende functionarissen. Hier wordt derhalve de volgende definitie gehanteerd: ‘Mediabeleid betreft de beginselen en de gedragslijn op basis waarvan management en medewerkers van een organisatie verantwoorde beslissingen kunnen nemen inzake corporate media governance en corporate media management’. Deze definitie is bewust algemeen geformuleerd. Op deze manier kunnen zowel managementaspecten als budget en huisvesting eronder worden geschaard, maar ook media-inhoudelijke aspecten omtrent de mediaregie, media competenties, mediarisicomanagement, kortom alle mediaspecifieke onderdelen die deel uitmaken van de Corporate Media Scorecard.

Goed corporate media governance vereist een helder en kernachtig uitgewerkt mediabeleid waarin alle onderdelen van het corporate media management een plek krijgen. In nagenoeg elk mediaboek wordt wel een keer de term mediabeleid gebruikt. Het is echter, zeker in het licht van de eerder geconstateerde managementsignatuur van de meeste mediaboeken, merkwaardig dat de auteurs vervolgens in groten getale verzuimen hier invulling aan te geven. Een manager heeft richtlijnen nodig om te kunnen managen. Als er geen of nauwelijks beleid is om aan de hand hiervan handvatten te bieden, krijgt de manager vroeg of laat een probleem.

Vergelijken we de discipline corporate media management in dit opzicht bijvoorbeeld met de discipline crisismanagement, dan zijn er verschillen te constateren in de wijze waarop er in beleidstechnisch opzicht mee wordt omgegaan. Hierop wordt in het hoofdstuk Mediacrisismanagement nader ingegaan, maar hier kan wel al worden vermeld dat het beleid in crisis(management)plannen bij veel organisaties uitgebreider en concreter is uitgewerkt dan dat het geval is met mediabeleid. Zij die betogen dat beleid in het kader van crises gemakkelijker te formuleren is omdat crises concreter en eenduidiger omschreven kunnen worden, hebben daar enigszins gelijk in. Zij gaan met die redenering echter voorbij aan het feit dat crises doorgaans aan de hand van concrete evenementen worden beschreven en geanalyseerd en dat de conclusies uit die analyses nooit één op één kunnen worden overgenomen bij een nieuwe crisis. Crises worden vaak ingedeeld in categorieën. Zanders geeft in zijn boek een indrukwekkend overzicht van ramptypen.¹⁵⁴ Nu zijn lang niet alle crises te betitelen als rampen dus aan zijn overzicht zal nog een lange lijst van andere crises kunnen worden toegevoegd. Echter, alleen het feit dat hij erin slaagt om categorieën aan te brengen, zou het management van organisaties aan het denken moeten zetten in relatie tot corporate media management. Ook dit is namelijk in te delen in categorieën en ook voor die categorieën is concreet beleid te maken en zijn concrete beleidsplannen als handleiding voor het personeel in de organisatie te schrijven. In alle media managementboeken waarin mediabeleid wordt genoemd, blijft een precisering ervan echter achterwege.

Een goed voorbeeld hiervan is het boek *Managers en Media*.¹⁵⁵ In zijn boek wijdt de auteur een apart hoofdstuk aan de vraag ‘Waarom zou u?’. Dit hoofdstuk is onderverdeeld in twee paragrafen die verder ingaan op die vraag en die luiden: 1. De media mijden? en 2. De media benutten? Dit zijn duidelijk beleidsvragen. Om deze vragen op een adequate manier te kunnen beantwoorden moet een functionaris beginselen en een gedragslijn hebben (zie de bovenstaande definitie). De auteur begint zijn hoofdstuk vervolgens met de constatering dat managers controlefreaks zijn en dat hen bij het uitoefenen van hun taken een reeks instrumenten ter beschikking staat. Vervolgens geeft hij aan: “in hun mediacontacten moeten ze het zonder controlesysteem doen”. De auteur constateert dus

dat er geen beleid of controlesysteem is. Vervolgens geeft hij een aantal redenen waarom organisaties ervoor kunnen kiezen om de media te mijden of te benutten, zonder hierbij in te gaan op het ontwikkelen van beleid in dit verband. Huijskens en Ishta hanteren de zelfde methode met hun overzichten ‘tien argumenten vóór en tien argumenten tegen een interview’.¹⁵⁶ Het is opmerkelijk om te constateren dat mediabureaus het vakgebied van corporate media management vaak niet beleidsmatig tegemoet treden terwijl hier voor veel organisaties toch zo veel van afhangt. De Graaf en Steinmetz komen in hun *Mediaboek* niet veel verder.¹⁵⁷ In dit boek is een aparte paragraaf opgenomen over *Hoe kies je het juiste moment om je nieuws aan te bieden?* Geen woord over het beleid dat hieraan ten grondslag zou liggen. De inkt op de pagina’s vergiftigt de gedachten van de goedwillende corporate mediamanagers die door het gebrek aan beleid operationeel in het duister tasten. Mediamanagers worden linea recta naar de output van het corporate media management gestuurd zonder dat over de input fundamenteel is nagedacht. Het is dan ook niet vreemd dat veel organisaties moeite hebben met het communiceren met de media en nagenoeg geen greep hebben op het bedrijfsvoeringsproces dat hieraan ten grondslag ligt.

Het hoofdstuk Mediabeleid in de Corporate Media Scorecard tracht het mediabeleid – of het gebrek hieraan – van organisaties bloot te leggen. Maar het gaat verder dan dat. Dit hoofdstuk beoogt ook een beeld te extrapoleren omtrent de instelling waarmee een organisatie tegen media management aankijken. De eerste vraag is dan ook: ‘De visie van de organisatie op het mediabeleid luidt als volgt’. Deze vraag zal veel organisaties al meteen aan het denken zetten. De praktijk wijst namelijk uit dat weinig organisaties überhaupt een visie op het mediabeleid hebben. Hier zal bijvoorbeeld uit naar voren komen of men een proactief of reactief media management voorstaat. En op basis waarvan een keuze voor de een of de andere vorm is gemaakt. Dit zijn elementaire, maar belangrijke inputvragen die moeten worden gesteld omdat er anders sprake kan zijn van ongestuurd media management.

De tweede vraag van het hoofdstuk over het mediabeleid in de Corporate Media Scorecard luidt: Hanteert de organisatie een concreet uitgewerkt mediabeleid? Een groot aantal gebruikers van de Corporate Media

Scorecard zal hierop nee antwoorden of in ieder geval een onvoldoende scoren. De uitkomst van deze vraag kan leiden tot het gestructureerd gaan werken aan het ontwikkelen van mediabeleid. Organisaties die daadwerkelijk progressie willen boeken op het vlak van corporate media management moeten hiertoe allereerst een beleid ontwikkelen waarin de beginselen en de gedragslijn helder en uitvoerig staan beschreven. In principe dienen alle overige hoofdstukken van de Corporate Media Scorecard in het beleid te worden uitgewerkt. Alleen dan ontstaat er een goede basis voor een gestroomlijnd corporate media governance en een herkenbaar corporate media management door de hele organisatie heen.

12.12 *Corporate Mediastrategie*

Staan in het mediabeleid de beginselen en de gedragslijn ten aanzien van mediazaken centraal, bij de mediastrategie draait het om het proces dat moet leiden tot de realisatie van de doelstellingen. Over wat precies onder mediastrategie wordt verstaan, zijn talloze opvattingen en het is opvallend dat er weinig eensgezindheid over bestaat. Het artikel van Neijens, Smit en Moorman in het boek van Van Ruler e.a., begint als volgt:

In communicatiecampagnes gericht op de promotie van producten en diensten (marketingcommunicatie) en de organisatie als geheel (corporate communicatie) is een mediastrategie onmisbaar. Een prachtig ontworpen campagne is immers zinloos als de doelgroep niet wordt bereikt. De mediastrategie bestaat allereerst uit een mediaselectie, waarin achtereenvolgens mediumtypen (bijvoorbeeld dagblad of televisie), titels (tijdschrifttitels, tv-programma's, etc.) en mediaposities (bijvoorbeeld het specifieke katern) worden, gekozen. Naast deze mediaselectie is er de mediaplanning waarin wordt bepaald wanneer een boodschap wordt geplaatst (timing) en hoe vaak een boodschap moet worden herhaald (frequentie).¹⁵⁸

In een boek dat de titel draagt *Communicatiemanagement. In communicatiewetenschappelijk perspectief* geeft een dergelijke inleiding blijk

van een eenzijdige marketingbenadering. Als wordt betoogd dat een mediastrategie allereerst bestaat uit een mediaselectie, dan wordt bijvoorbeeld voorbijgegaan aan het strategisch formuleren van de boodschap die via die mediaselectie dient te worden geventileerd. In de bovenvermelde tekst laten de auteurs de vakgebieden marketingcommunicatie en corporate communicatie door elkaar heen lopen. Dit is verwarrend en zorgt ervoor dat de bovenstaande definitie niet volledig is vanuit het oogpunt van corporate communicatie. Een mediastrategie begint met het bepalen van de doelstellingen op basis van een analyse en een definiëring van een uitgangssituatie. De doelstellingen worden geprojecteerd op doelgroepen, waarna de concrete boodschap wordt geformuleerd. Van die boodschap wordt vervolgens het profiel bepaald, bijvoorbeeld *low/high profile*, lokaal/regionaal/landelijk enz.

De tekst van Neijens c.s. betreft een marketingcommunicatiegedachte die ze, zo lijkt het, ook van toepassing laten zijn op de corporate communicatie. Eerder in deze studie is reeds betoogd dat de corporate communicatie een andere aanpak vergt. Het is wellicht begrijpelijk dat een marketingredenering wordt gebruikt omdat zoals bij onder meer mediabeleid, mediaregie en mediarisicomanagement het geval is, ook voor corporate mediastrategie nauwelijks beschreven is waar deze aan zou moeten voldoen. Over strategie in het kader van marketingcommunicatie is veel meer gepubliceerd en dus ook meer bekend. Maar over een corporate mediastrategie zijn vooral publicaties bekend waarin dit impliciet aan de orde komt. Bij ontstentenis van een adequate corporate media governancestructuur zullen de strategische overwegingen in het kader van corporate media management dan ook in hoge mate worden ingegeven door ad hoc-reacties op ontwikkelingen die zich al dan niet toevalligerwijs voordoen. Dit kan ertoe leiden dat het corporate media management instabiel wordt aangezien er geen consistent beleid onder ligt. Maar het kan ook leiden tot onherstelbare fouten zoals bij het eerder genoemde voorbeeld inzake de negatieve aanbeveling van de NMa over de ceo van ABN AMRO Zalm. Corporate mediastrategie moet derhalve worden ingebed in de corporate media governancestructuur ten einde de definiëring, de sturing, het beheersen, het toezichthouden en de verantwoording te borgen in de bedrijfsvoering.

Veldman e.a. geven in het boek *Strategie en management* aan dat belangrijke managementdeskundigen van mening zijn dat strategie een plan is, waarin de organisatie aangeeft welke functies ze in de samenleving wil vervullen en welke doelstellingen ze wil (en kan) bereiken.¹⁵⁹ Deze formulering wordt hier ernstig ter discussie gesteld. Strategie is gericht op het 'hoe' en niet op het 'wat'. De functie die een organisatie in de samenleving wil bereiken is een doelstelling. Strategie gaat in op de vraag hoe je die doelstelling kunt bereiken. Gelukkig nemen Veldman e.a. zelf ook afstand van de door hen aangehaalde managementdeskundigen. Strategie, zo stellen zij, heeft betrekking op de vraag hoe een organisatie bepaalde doelen kan bereiken. Achter deze op zich eenvoudige formulering gaat in elke bedrijfsvoering – zowel in het bedrijfsleven als bij de overheid – een wereld van afwegingen schuil. Eerder in dit boek is reeds duidelijk geworden dat de reikwijdte van (potentiële) mediadoelstellingen schier oneindig is en dat elke organisatie, onder meer in relatie tot haar ambitieniveau en het krachtenveld waarin deze opereert, haar eigen doelstellingen dient te formuleren. Toch is dit niet gemakkelijk. Een organisatie kan zoveel doelstellingen formuleren als zij zelf wenselijk acht. In de praktijk zal het zo zijn dat elke organisatie idealiter meer doelstellingen heeft dan er gerealiseerd kunnen worden. En dus moeten er keuzes worden gemaakt. Welke doelstelling heeft de hoogste urgentiegraad? Welke doelstellingen maken eerder kans op een succesvolle realisatie dan andere? Welke doelstellingen worden gericht op welke doelgroepen en op basis waarvan wordt de ene doelgroep op enig moment dan belangrijker geacht dan een andere? Pas als dit soort vragen is beantwoord, komt de strategische vraag de orde. Die komt erop neer op welke manier de doelstellingen het best kunnen worden gerealiseerd.

Het formuleren van een mediastrategie en het proces dat moet leiden tot de realisatie van de doelstellingen is een indringende en veelomvattende aangelegenheid. Bij grote organisaties is het een dagtaak en voor het management niet gering om aan procesbeheersing te doen. Zij die beginnen met corporate media management moeten zich geen zand in de ogen laten strooien door *Het Communicatie denkboek* van Piët.¹⁶⁰ In dit werk dat in totaal 415 pagina's beslaat, is voor het hoofdstuk 'Strategie voor omgaan met de media' slechts 9 pagina's ingeruimd waarvan er 2

bestemd zijn voor voorbeelden van persberichten en er drie gewijd zijn aan casuïstiek. Hiermee gaat de auteur voorbij aan de complexiteit van mediastrategieën, de vele inhoudelijke afwegingen die in het kader hiervan moeten worden gemaakt en de belasting die dit voor een organisatie met zich meebrengt. Het boek van Piët onderstreept de onderontwikkelde status van deze communicatiediscipline. In vele management- en communicatieboeken wordt het begrip ‘strategie’ veelvuldig gebruikt, maar tot een concrete definiëring voordat men ermee aan de slag gaat, komt het zelden. Zeker waar het corporate communicatie betreft, zou dit beter kunnen. De doelstellingen in het kader van marketingcommunicatie zijn doorgaans concreter en het strategische pad naar de realisering daarvan is door velen reeds eerder betreden en meer in detail beschreven waar voor anderen een voorbeeldfunctie van kan uitgaan.

De afwegingen op het terrein van de corporate communicatie worden beïnvloed door zoveel achtergronden, impulsen en verhoudingen dat het maken van een strategische blauwdruk hiervoor niet mogelijk is. Vooral niet gezien het feit dat er veel verschillende benaderingen van het begrip ‘strategie’ zijn. De belangrijkste hiervan zijn de lineaire, de adaptieve en de interpretatieve benaderingen.¹⁶¹ Elk onderwerp en elke situatie vraagt om nieuwe strategische corporate beraadslagingen en de strategische corporate beraadslagingen kunnen elk ook weer een ander karakter krijgen. Het karakter van een corporate communicatie strategie is afhankelijk van de context waarin een organisatie opereert.¹⁶²

Voor het ontwikkelen en implementeren van mediastrategieën worden door organisaties vaak externe bureaus aangetrokken die op basis van de hen toegespeelde informatie een scenario ontwikkelen dat de organisatie dient uit te voeren. Vooral bij corporate media management is het noodzakelijk dat het externe bureau dan goed is ingevoerd in de structuur van de organisatie, de bedrijfsvoering, de stakeholders, de organisatieontwikkelingen en de maatschappelijke ontwikkelingen die de organisatie kunnen raken. Het eerder gehanteerde voorbeeld inzake de negatieve aanbeveling van de NMa over de ceo van ABN AMRO Zalm maakt duidelijk hoe complex de strategische beraadslagingen in een dergelijke zaak kunnen zijn. De relatie met de Nederlandsche Bank, de Minister van Financiën, het politieke krachtenveld, de maatschappelijke

verontwaardiging, de mogelijke economische schadeclaims, de ambities van de NMa zelf, de banden van de NMa met de financiële sector, het heeft allemaal invloed op de wijze waarop de corporate mediacommunicatie strategisch ter hand genomen wordt. De keuzes inzake de te volgen mediastrategie dienen goed beredeneerd worden en de uitvoering daarvan dient gecontroleerd te verlopen. Alle eerder genoemde governance-aspecten, van definiëren tot en met verantwoorden, zijn van toepassing op het ontwikkelen en uitvoeren van mediastrategieën.

De vragen in het hoofdstuk Mediastrategie in de Corporate Media Scorecard hebben als doel de gebruiker ertoe aan te zetten fundamenteel na te denken over de corporate mediastrategie als zodanig. Deze staat immers niet op zichzelf. Deze moet worden afgezet tegen de mediadoelstellingen die twee hoofdstukken eerder aan de orde zijn geweest. Gezamenlijk schetsen ze een beeld omtrent de vraag of de organisatie op dit vlak veelal een ad hoc-aanpak volgt of dat het realiseren van de doelstellingen fundamenteeler en gestructureerder wordt aangepakt. Op basis van die uitkomst kan worden besloten op welke wijze in de toekomst richting te geven aan een mediastrategie. Deze manier van werken past naadloos in het sturingsprincipe uit het corporate media governance model.

12.13 *Corporate Mediabudget*

Mediabudgetten vormen een moeilijke kwestie. Ten eerste omdat het begrip vooral gebruikt wordt in relatie tot marketingcommunicatie en ten tweede omdat er voor corporate communicatie nauwelijks richtlijnen en uitgangspunten over zijn gepubliceerd. Al eerder is betoogd dat marketingcommunicatie op onderdelen vaak concreter is dan corporate communicatie. Van een advertentie die ontwikkeld, geschreven, ontworpen en gepubliceerd moet worden, kan de prijs vrij nauwkeurig worden bepaald. Campagnes, commercials en publicaties in het kader van marketingcommunicatie zijn allemaal opgebouwd uit tamelijk afgeronde eenheden waarvan de financiële consequenties overzichtelijk kunnen worden gerangschikt. Vandaar ook dat hierover veel meer is gepubliceerd dan over de kosten voor corporate communicatie en daarbinnen

mediacommunicatie. Floor en Van Raaij wijden in hun overzichtswerk *Marketingcommunicatiestrategie* een apart hoofdstuk aan reclamebudgetten en een aparte paragraaf aan mediakosten.¹⁶³ Zij behandelen onder meer verschillende budgetteringsmethoden die kunnen leiden tot het vaststellen van het reclamebudget. Voorbeelden hiervan zijn de omzetpercentagemethode, de sluitpostmethode, de pariteitenmethode en de taakstellende methode. Ook gaan zij in op cyclisch en anticyclisch budgetteren. Op deze plaats wordt niet verder inhoudelijk ingegaan op deze methoden. Het is hier voldoende om te constateren dat er in het veld van marketingcommunicatie fundamenteel over budgetten wordt nagedacht en dat de bevindingen zijn verdisconteerd in handzame richtlijnen.

Dergelijke fundamentele analyses zijn over de budgettering van corporate communicatie en corporate mediacommunicatie niet of nauwelijks te vinden. In mediaboeken treft men zo nu en dan een opmerking of alinea hierover aan, maar tot richtinggevende literatuur is het wat dit betreft nog niet gekomen. En dat is niet verwonderlijk want corporate communicatie in het algemeen en corporate mediacommunicatie in het bijzonder laten zich niet zo gemakkelijk afbakenen als marketingcommunicatie. Hoe plan je als organisatie corporate mediacommunicatie financieel in het kader van imagobijsturing? Hoe weet je als NMa op voorhand hoeveel tijd, geld, personeel en externe ondersteuning je nodig zal hebben als de communicatie over de negatieve aanbeveling over de ceo van ABN AMRO Zalm conflicteert met het eindoordeel van De Nederlandsche Bank en als in reactie daarop de gehele vaderlandse media over je heen valt? Dat weet je niet en er het is ook nog eens heel moeilijk – soms zelfs onmogelijk – om hier op een afdoende wijze op te anticiperen. Wanneer men toch iets probeert te leren van de marketingcommunicatie, dan zou de taakstellende methode nog het dichtst in de buurt komen van een bruikbare methode voor corporate mediacommunicatie. In de marketingdiscipline wordt dan eerst vastgesteld wat de reclamedoelstellingen zijn. Daarna wordt gekeken welke activiteiten nodig zijn om de doelstellingen te realiseren. En tot slot wordt berekend hoeveel dit zal gaan kosten. Deze budgetteringsmethode wordt vaak van de hand gewezen met de opmerking dat het toch niet mogelijk is om precies uit te rekenen hoeveel reclame nodig is om de doelstellingen te realiseren.

Deze opmerking bevat natuurlijk een grote kern van waarheid. De berekeningen en analyses die bij deze wijze van budgetteren moeten worden gemaakt, geven echter vaak een goed inzicht in de problematiek.

De taakstellende methode biedt ook een redelijk goed uitgangspunt voor het reserveren van een budget voor corporate communicatie en mediacommunicatie. Het vaststellen van het budget kan dan met meer zekerheid plaatsvinden. In de praktijk blijkt een groot aantal organisaties dan wel geen mediabudget voor corporate mediacommunicatie te hebben gereserveerd, dan wel een algemeen mediabudget te hebben dat voor het grootste gedeelte opgaat aan marketingcommunicatie. Door overeenkomstig Floor en Van Raaij ook voor corporate mediacommunicatie taakstellend te werken, wordt de organisatie er minimaal toe aangezet om beredeneerde budgettaire keuzes te maken. Dit is al een grote stap vooruit.

De balanced scorecard geeft wat dat betreft ook enig houvast. In het kader hiervan wordt aangegeven dat de financiële doelstellingen essentieel zijn door de gehele bedrijfsvoering heen. *Als bedrijfseenheden een balanced scorecard construeren, worden ze gestimuleerd hun financiële doelstellingen te verbinden met de ondernemingsstrategie.*¹⁶⁴

Hoewel de balanced scorecard met name is ontworpen voor ondernemingen en derhalve het financiële perspectief inzake rendementen centraal staat, biedt deze opvatting zeker ook aanknopingspunten voor een budgetteringsmethode die voor corporate media management ontwikkeld zou kunnen worden in het kader van corporate media governance. De taakstellende methode van Floor en Van Raaij wordt dan gecombineerd met de mediadoelstellingen op lange termijn. Hier worden vervolgens concrete acties aan gekoppeld voor de korte en middellange termijn teneinde enigermate afgeronde eenheden te creëren op basis waarvan de financiële consequenties overzichtelijk kunnen worden gerangschikt.

Het hoofdstuk Mediabudget in de Corporate Media Scorecard is opgenomen om organisaties gestructureerder te laten nadenken over een mediabudget in het kader van corporate media management. Het gaat hierbij nadrukkelijk niet om mediacommunicatie alleen. Ook de interne mediaorganisatie en de procesvorming omtrent projectering en haalbaarheid van mediadoelstellingen moeten hierin worden meegenomen. Dit impliceert dat mediabudgettering in het kader van corporate media ma-

nagement geen geringe of te verwaarlozen activiteit is. Het zal een hele opgave blijken te zijn om de huidige organisatiepositie, de ambities, de doelstellingen, de strategie en de interne organisatie zodanig transparant te krijgen dat deze op enigerlei wijze kunnen worden gebudgetteerd. Dit is echter wel noodzakelijk wil corporate media management geen financiële speelbal blijven van andere organisatiedisciplines. Corporate media management is geen activiteit die kan worden afgedaan met aalmoezen of *left overs*. Het zou een volwaardige discipline moeten zijn waarvoor, net als voor andere disciplines, voldoende budget moet worden vrijgemaakt. Zoals bij elke budgettering zal ook hiervoor een post onvoorzien moeten worden opgenomen. Deze post zal in de praktijk – zeker in het begin van de budgettering – waarschijnlijk vaak worden overschreden, omdat men niet meteen duidelijk zal kunnen maken waar de organisatie in de toekomst in relatie tot corporate media management mee zal worden geconfronteerd. Heeft de organisatie de budgettering al een aantal keer uitgevoerd, dan zal men op basis van die exercities en op basis van de ervaringen die uit de corporate mediapraktijk zijn voortgevloeid, steeds gefundeerder het budget gelegitimeerd rond kunnen krijgen. Met deze manier van werken is mediabudgettering ook goed in te passen in de governancegedachte waarin met definiëren, sturen, beheersen, toezichthouden, verantwoorden en evalueren de financiële cirkel voor het corporate media management wordt rondgemaakt.

12.14 *Corporate Media Issuesmanagement*

Mede onder invloed van de moderne communicatiemediën heeft het paradigma van de praktijkbeoefening in het vakgebied van corporate communicatie in het algemeen en corporate media communicatie in het bijzonder belangrijke verschuivingen ondergaan. Was het vroeger voor een professional op het gebied van corporate communications nog mogelijk om instinctief te reageren op basis van eigen observaties, tegenwoordig kan de communicator hier niet meer op vertrouwen en worden er steeds modernere middelen ingezet om de markt en de opinies te monitoren en vervolgens te bespelen.¹⁶⁵ Een van de disciplines die in het kader van

definiëren en omgaan met belangrijke onderwerpen is opgekomen is dat van issues management.

Issues management is een relatief jonge discipline. Körver en Helmann geven in hun boek aan dat organisaties voortdurend alert moeten zijn om de relatie met de samenleving in de gaten te houden en waar nodig beleid of beeldvorming bij te stellen.¹⁶⁶ Het is dan ook van groot belang om tijdig relevante en risicovolle thema's te herkennen en er zodanig op in te spelen dat het de organisatie geen schade berokkent of zelfs concurrentievoordeel oplevert.¹⁶⁷ De jeugdigheid van dit vakgebied wordt gekenmerkt dat door het feit dat er nog geen eenduidige definitie voor wordt gehanteerd en dat de definities die bekend zijn, vraagtekens oproepen. De bovenstaande kenschets van Körver en Helmann is redelijk goed te hanteren zij het dat deze voornamelijk gericht is op de private sector en dat in dat licht de relatie met de samenleving wat geforceerd overkomt, zeker gezien het feit dat een groot percentage van het midden- en kleinbedrijf in de bedrijfsvoering weinig tot geen rekening houdt met 'de samenleving'. Waarom zou je overigens 'de samenleving' zo expliciet noemen terwijl er in het algemeen een groot aantal verschillende *stakeholders* is waar een organisatie rekening mee moet houden? Het boek van Körver en Helmann geeft nog meer definities en typering van issues management. Blijkbaar voelen de beide auteurs zich niet geheel prettig bij hun eigen omschrijving. Het siert hen dat ze in hun zoektocht naar een omschrijving en positionering van issues management niet blijven steken in het gezichtsveld van hun eigen horizon.

Echter, ondanks dat het boek zich positief onderscheidt van andere werken door de fundamentele analyses die erin worden gemaakt, worden er beschrijvingen van issues management in gegeven die de lezer oprecht ter discussie kan stellen. Zo halen de auteurs bijvoorbeeld Van Tulder en Van der Zwart aan die een issue beschouwen als een brandende kwestie met voor- en tegenstanders die wacht op beslechting en die via de media onderwerp van gesprek wordt bij brede publieksgroepen.¹⁶⁸ Maar waarom zou een issue een eigenlijk brandende kwestie moeten zijn? Waarom kan het geen sluimerende of misschien wel slapende kwestie zijn? Waarom zou een issue überhaupt onderwerp van gesprek worden bij brede publieksgroepen? Schoonman komt met een soortgelijke defini-

tie, namelijk: *Een issue is een hevig oploeiende kwestie, opgebouwd uit geschilpunten die aan discussie onderhevig zijn en wachten op beslechting*.¹⁶⁹ Zij heeft het dus niet over een brandende kwestie, maar over een hevig oploeiende kwestie. De ondertitel van haar boek *Issues management* luidt: *Anticiperen op de publieke opinie*. Het is zeer verleidelijk om meteen in te zoomen, maar de communicatiediscipline onderscheidt meer *stakeholders* dan ‘de publieke opinie’ in z’n algemeenheid.

Körver en Helmann voegen aan hun omschrijving nog toe dat een issue volgens hen meestal controversieel is en voor- en tegenstanders kent. Waarom zou dat? Waarom kan een issue niet een onderwerp zijn dat de bedrijfsvoering zou kunnen raken, maar waarbij er niet per definitie voor en tegenstanders zijn? In de jaren tachtig van de vorige eeuw liet Shell door een issues manager onderzoek doen naar zogeheten *emergency respons procedures* (erp’s). Deze waren er onder meer op gericht snel te kunnen handelen in geval van een calamiteit op een raffinaderij of in geval van een ontploffing van een tankauto van Shell ergens op de vaderlandse wegen. Hier is geen sprake van een brandende of hevig oploeiende kwestie en er zijn ook geen voor- en tegenstanders.

Körver en Helmann komen vervolgens met vier criteria op basis waarvan iets een issue genoemd kan worden. Een issue zou volgens de auteurs zijn opgebouwd uit: 1. Geschilpunten die wachten op een beslechting; 2. Verwachtingskloven; 3. Controverses; 4. Impact op de bedrijfsvoering of de reputatie. Afgezet tegen het voorbeeld van Shell zou alleen het vierde criterium hiervoor in aanmerking komen. Het geeft aan hoe individuele organisaties de definitie van issues management aanpassen aan hun eigen omgeving, personeel en bedrijfsvoering. Als derde definitie van issues management presenteren Körver en Helmann een omschrijving van Warlick en Wood die aangeven dat issues management neerkomt op het vroegtijdig onderkennen van het ontstaan van verwachtingskloven én het proces van het verkleinen van die verwachtingskloven voordat het issue een negatieve impact op de onderneming en haar reputatie kan hebben. Dit om de kans op reputatieschade of schade aan de bedrijfsvoering tot een minimum te beperken. Hierbij kan de vraag worden gesteld waarom het daadwerkelijk om verwachtingskloven zou moeten gaan. Het voorbeeld van Shell spreekt dit op z’n minst tegen.

En zo lijkt de eerste definitie van Körver en Helmann de breedste toepassingsmogelijkheden te hebben, namelijk dat ‘het van groot belang is om tijdig relevante en risicovolle thema’s te herkennen en er zodanig op in te spelen dat het de organisatie geen schade berokkent of zelfs concurrentievoordeel oplevert’. Als ‘concurrentievoordeel’ wordt vervangen door ‘voordeel’, is de omschrijving zowel in de private als de publieke sector te hanteren. De beide auteurs vergelijken issues management vervolgens met achtereenvolgens reputatiemanagement, *stakeholder management*, *public affairs* en crisismanagement. In principe goed voor de plaatsbepaling van het begrip, alleen teleurstellend dat ze issues management niet hebben vergeleken met risicomanagement want dat is nu juist de discipline waar issues management inhoudelijk de meeste overeenstemming mee vertoont. Het is zelfs zo dat issues management zich niet gemakkelijk laat onderscheiden van risicomanagement en daarbinnen de risicoanalyse die in de Corporate Media Scorecard en in deze studie uitgebreid wordt behandeld in het hoofdstuk Mediarisicoprofiel. Wat is het verschil tussen issues management en risicomanagement? In het eerdere hoofdstuk over mediarisicomanagement is de volgende definitie van risicomanagement gegeven: ‘het geheel van activiteiten en maatregelen, gericht op het omgaan en beheersen van risico’s’. Claassen hanteert een andere definitie, namelijk ‘een gebeurtenis die een negatief of positief effect heeft op het bereiken van de organisatiedoelstellingen’. Hij voegt hier een concretere duiding van het begrip risico aan toe, waarmee het onderscheid met een issue en issues management kan worden uitgelegd. Hij geeft aan:

Potentieel gevolg en onzekerheid zijn twee belangrijke aspecten in relatie tot het begrip risico. ... Het aspect ‘potentieel gevolg’ heeft betrekking op de mogelijke schade (of opbrengsten) die kunnen ontstaan. ... Het aspect ‘onzekerheid’ heeft betrekking op het bestaan van mogelijke wijzigingen in externe of interne factoren.” Risicomanagement wordt dus nadrukkelijk gerelateerd aan onzekerheden. De kans (onzekerheid) dat zich iets kan voordoen en de bedrijfsvoering kan beïnvloeden, wordt bestempeld als een risico.¹⁷⁰

Zetten we deze omschrijving af tegen het begrip issues management, dan

kan worden gesteld dat er bij issues management niet altijd sprake hoeft te zijn van een ‘kans of een onzekerheid’. Deze discipline gaat namelijk niet alleen om met onzekerheden, maar juist ook met zekerheden die de bedrijfsvoering kunnen raken en die vragen om een stellingname. Een goed voorbeeld om dit te verduidelijken is de vergrijzing. Alle demografische indicatoren wijzen erop dat Nederland tot ongeveer 2030 te maken krijgt met een vergrijzingsgolf. Dit leidt tot daarmee gepaard gaande personele tekorten en op overheidsniveau zal dit voor aanzienlijke budgettaire problemen gaan zorgen. Hoe houdt het land de AOW betaalbaar en kunnen we met z’n allen de stijgende kosten van de zorg nog wel bijhouden? Hier is dus niet zozeer sprake van risico’s of een kans dat zich deze situatie voordoet. In tegendeel, het is een situatie die onvermijdelijk is en die om stellingnamen en acties vraagt. Niet alleen voor de publieke opinie, maar ook voor de eigen organisatie en bijvoorbeeld toezichthouders. Dit voorbeeld weerlegt dus de opvatting van Schoonman die issues management niet los kan zien van de publieke opinie. Het communicatiedossier dat zij hierover schreef, heeft zoals eerder aangegeven de ondertitel *Anticiperen op de publieke opinie*.¹⁷¹ Het communicatiememo dat zij later publiceerde, krijgt zelfs als ondertitel *Regie van de publieke opinie*. Beide ondertitels leiden tot vraagtekens. Om met de laatste te beginnen. Het is een illusie om te denken dat de publieke opinie zich laat regisseren. Beïnvloeden wellicht, maar regisseren nooit. De eerste titel, *Anticiperen op de publieke opinie* zou wellicht nog te verderdigen zijn, ware het niet dat ten eerste ‘de’ publieke opinie niet bestaat en dat daar dus ook niet op kan worden geanticipeerd. De publieke opinie kan worden opgedeeld in vele deeldoelgroepen. Ten tweede hebben organisaties ook interne *stakeholders*, die wellicht theoretisch tot de publieke opinie kunnen worden gerekend, maar die de facto toch in de eerste plaats betrokkenen zijn bij de organisatie. En derhalve hoeft issues management niet meteen gericht te zijn op de externe publieke opinie.

Aangezien de reeds behandelde omschrijvingen dan wel tekortschieten, dan wel overdreven verwachtingen wekken, lijkt het verstandig om naar een meer algemene definitie te streven. In dat geval zou de definitie van een issue heel basaal kunnen luiden: een onderwerp dat de bedrijfsvoering zou kunnen beïnvloeden. Het managen van zo’n onderwerp zou dan overeenkomen met issues management. Een dergelijke omschrijv-

ing vindt aansluiting bij de definitie van Post en Griffin die luidt: *Issues Management is the term of choice among public affairs practitioners to describe a process of identifying, tracking, analyzing, and prioritizing political and social issues that impact the organization or are likely to do so in the future.*¹⁷² Een dergelijke algemene definitie, maakt het omgaan met issues management er niet gemakkelijker op. Het geeft organisaties wel de gelegenheid om flexibel in te spelen op externe ontwikkelingen.¹⁷³ Van Ginneken schrijft er het volgende over: *Het is ... belangrijk te onderkennen dat dit proces uitzonderlijk ingewikkeld en beweeglijk kan zijn.*¹⁷⁴

Issues management is een uiterst compliceerde discipline die onder invloed van externe factoren telkens een andere invulling of wending kan krijgen. Het is niet de vraag óf issues management wel of niet relevant is voor een organisatie, want vrijwel alle organisaties worden met issues geconfronteerd. De vraag die gesteld moet worden is hoe issues management kan worden geregisseerd, aangestuurd, uitgevoerd en geïntegreerd in de organisatie. Regie en aansturing van issues management horen binnen een organisatie het meest thuis bij de discipline corporate communicatie. Van Riel onderscheidt drie hoofdactiviteiten in het kader van issues management: 1. Het vroegtijdig detecteren van issues die op termijn een bedreiging kunnen gaan vormen voor de continuïteit van de onderneming; 2. Het mobiliseren van interne krachten om adequaat voorbereid te zijn op dit issue; 3. Het implementeren van een issues management strategie om op een adequate manier te reageren op het issue zodra daar aanleiding toe is.¹⁷⁵ Kan issues management op basis van de drie hoofdactiviteiten van Van Riel een plek gegeven worden in een corporate media governancebenadering? Binnen het governanceproces van Bossert en het Ministerie van Financiën wordt dit problematisch, aangezien zij, overkoepelend, vier deelprocessen onderscheiden, te weten: sturen, beheersen, toezichthouden en verantwoorden. Eerder is reeds bevestigd een definiëeringsfase vooraf te laten gaan aan de sturingsfase teneinde de beschikking te hebben over adequate managementinformatie. Issues management is dan ook een extra reden om een definiëeringsfase aan de governancestructuur van Bossert en het Ministerie van Financiën toe te voegen. En in dat geval passen de drie hoofdactiviteiten die Van

Riel noemt uitstekend in de corporate media governancebenadering. Het vroegtijdig detecteren krijgt daarin dan immers ook een herkenbare plek en functie.

Media issues management is een op de media toegespitste vorm van issues management. Als zelfstandige discipline is issues management breder dan alleen dat deel dat op de externe communicatie is gericht. Met het eerder gegeven voorbeeld over de vergrijzing kan dat worden aangetoond. Een afdeling Personeelszaken zal hier heel anders mee omgaan dan de afdeling Voorlichting of Communicatie. Personeelszaken zal hier personeelsbeleid op moeten maken en zal bijvoorbeeld de wervings- en selectiecriteria moeten aanpassen. Issues management raakt dus de gehele bedrijfsvoering. Media-issues management is puur gericht op mediacommunicatie. De afdeling Voorlichting of Communicatie zal zich inzake de gevolgen van de vergrijzing voor de organisatie voorbereiden op mogelijke vragen uit de media.

In het hoofdstuk Media Issues Management in de *Corporate Media Scorecard* worden vragen gesteld om organisaties bewust te maken van de functie van media-issues management. Organisaties die op een gerichte wijze werken met de discipline media-issues management, zullen in het algemeen beter voorbereid zijn op vragen uit de media. De rust die dit met zich meebrengt, zorgt ervoor dat de communicatie helder en overwogen ter hand kan worden genomen op het moment dat de media-communicatie zich aandient.

12.15 *Corporate Media-Instrumenten*

Media-instrumenten zijn eigen communicatiemiddelen van een organisatie die direct of indirect worden ingezet bij corporate mediacontacten. Er zijn letterlijk tientallen media-instrumenten die op een bepaalde manier kunnen bijdragen aan het realiseren van de corporate mediadoelstellingen. Het onderstaande overzicht is een willekeurige lijst van middelen die organisaties ter beschikking staan om in te zetten op het moment dat zij dit wenselijk achten.

persmap	sociaal jaarverslag	mobile
advertentie	directiebrief	direct mail
<i>advertorial</i>	rapporten en verslagen	flyer
interview	handboek huisstijl	abri
website	infobulletin	lichtinstallatie
elektronische nieuwsbrief	informatiemap	uiting openbaar vervoer
e-mail	introductie boekje	uiting op eigen vervoer
<i>social media</i>	muurkrant	sleepnet vliegtuig
persreis	kabelkrant	hete luchtballon
magazine	bioscoopreclame	seminars/congressen
nieuwsbrief	bedrijfsomroep	werkontbijt/lunch/diner
informatiekrant	bedrijfsvideojournaal	nieuwjaarsbijeenkomst
personeelsblad	film	spreekuur
knipselkrant	CD	instructiebijeenkomst
bulletin	videopresentatie	geluids-/omroepinstallatie
corporate brochure	interne kabelkrant	dialichtbakken
productbrochure	CD-I	vitrine
folder	CD-Rom	workshop
jaarverslag,	DVD	beurs
halfjaarbericht,	Blue Ray	tentoonstelling
kwartaalbericht	PowerPoint-presentatie	productpresentatie
<i>position paper</i>	affiche	personeelsevenement
billboard	sticker	open dag/open huis
reclamemast	lesbrief	uitreiking onderscheidingen
personeelsjaarverslag	display	

Vaak wordt gekozen voor een combinatie van communicatiemiddelen. In het werkveld van communicatie wordt dit aangeduid als ‘geïntegreerde communicatie’. Verschillende communicatiemiddelen worden dan gelijktijdig of aansluitend aan elkaar ingezet om elkaar te versterken teneinde op een zo effectief mogelijke wijze de beoogde communicatiedoelstellingen te realiseren. Geïntegreerde communicatie veronderstelt een methodische aanpak. Dit betekent dat communicatie een rol moet (kunnen) spelen in elke fase van het beleidsproces: bij de beleidsvoorbereiding, bij de beleids-

bepaling en bij de beleidsuitvoering. Want communicatie kan in elke fase van wezenlijk belang zijn met het oog op de realisatie van de corporate doelen. Geïntegreerde communicatie is gebaat bij een communicatieve mentaliteit in de gehele organisatie. Iedereen, van hoog tot laag, moet doordrongen zijn van de mogelijkheden ervan.¹⁷⁶

Op dit punt wordt nog eens duidelijk dat er een grote interdependentie bestaat tussen de afzonderlijke hoofdstukken in de Corporate Media Scorecard. Het op elkaar afstemmen van verschillende communicatiemiddelen vereist immers niet alleen een goede mediaregie. Hier zullen tevens een helder mediabeleid en een duidelijke mediastrategie aan ten grondslag moeten liggen. Niet voor niets huldigt Nijhof de opvatting dat de organisatie van hoog tot laag doordrongen zal moeten zijn van de mogelijkheden van communicatie.¹⁷⁷ Eerder in deze studie is uit de exploratie op basis van interviews met referenten reeds naar voren gekomen dat veel communicatiefunctionarissen het gevoel hebben doorgaans achter in het proces bij ontwikkelingen te worden betrokken. Idealiter zouden ze liever eerder ingeschakeld willen worden om meer te kunnen betekenen voor hun organisatie bij lopende processen. Een dergelijk gevoel weerspiegelt ook de wijze waarop veel organisaties omgaan met het corporate media management. Dit is in verreweg de meeste gevallen gericht op de output en niet op de input van het mediaproces. Pas op het moment dat een organisatie van mening is iets te melden te hebben, wordt de afdeling communicatie of afdeling voorlichting ingeschakeld om een boodschap naar buiten te brengen. Dus in lang niet alle organisaties is men van hoog tot laag doordrongen van de mogelijkheden van communicatie. Eén van de oorzaken hiervan is het ontbreken van een corporate media governancestructuur. Zou die er wel zijn dan zou aan het corporate media management meer structuur worden gegeven en dan zou dit kunnen worden ingebed in de cyclus van definiëren, sturen, beheersen, toezichthouden en verantwoorden. Dit zal er ongetwijfeld toe leiden dat de autoriteit van de afdeling communicatie of de afdeling voorlichting toeneemt ten opzichte van de periode waarin er nog geen governancestructuur werd gehanteerd. Het media management krijg hierdoor een meer structurele plaats op de managementagenda, waardoor de aandacht ervoor toeneemt en de effectiviteit en het rendement

van het media management worden vergroot.

In de Corporate Media Scorecard zijn wat betreft de media-instrumenten vragen opgenomen omtrent drie categorieën communicatiemiddelen. Deze categorieën zijn:

- 1 Communicatiemiddelen die rechtstreeks worden ingezet bij het corporate media management: Een voorbeeld hiervan is een persbericht.
- 2 Communicatiemiddelen die indirect worden ingezet bij het corporate media management. Een voorbeeld hiervan is een jaarverslag.
- 3 Communicatiemiddelen die het corporate media management ondersteunen. Een voorbeeld hiervan is een checklist.

Een dergelijke indeling past goed binnen een corporate media governancestructuur. Op basis hiervan kan namelijk een gerichte analyse worden uitgevoerd omtrent welke communicatiemiddelen het best kunnen worden ingezet in het kader van het corporate media management. Vervolgens kan door het management sturing worden gegeven aan de uitvoering van de middelen en de mate van inzetbaarheid. Door de media-instrumenten op deze manier te rangschikken, krijgt een organisatie meer zicht op de mogelijkheden die de afzonderlijke instrumenten in het kader van corporate media management bieden waardoor gericht kan worden gewerkt aan de inzetbaarheid ervan. Dit kan heel ver gaan. Het Vaticaan, de hoofdzetel van de rooms-katholieke kerk, heeft zelfs een geheel eigen krant: *L'Osservatore Romano*. Ten tijde van de onthullingen, in 2010, van seksueel misbruik van kinderen door katholieke priesters, publiceerde de *New York Times* een artikel met de strekking dat paus Benedictus XVI in een vorige functie seksueel misbruik zou hebben toegedekt. *L'Osservatore Romano* reageerde hierop uitermate fel met een artikel waarin wordt betoogd dat de media de feiten verdraaien om ten koste van alles Benedictus en zijn naaste medewerkers treffen. De krant van het Vaticaan, *L'Osservatore Romano* en de krant van de Italiaanse bisschoppen, *l'Avvenire* ontkenden vervolgens fel dat paus Benedictus XVI in een vorige functie seksueel misbruik heeft toegedekt en dat hij verzuimde een Amerikaanse pedofiele priester te straffen.¹⁷⁸

Het komt niet vaak voor dat een organisatie een eigen krant heeft die

in stelling kan worden gebracht tegen berichten in de media, maar er zijn meer communicatiemiddelen waarmee men berichten kan nuanceren of zelfs tegenspreken. De eigen website leent zich hier tegenwoordig voor, maar hiervoor kunnen onder meer ook worden gebruikt: advertorials, zelfstandig ingestuurde redactionele stukken naar kranten, vraaggesprekken op televisie en persberichten. Per keer zal een afweging moeten worden gemaakt welke media-instrumenten functioneel kunnen worden ingezet. Het is dan wel van belang dat organisaties van tevoren al een beleid hieromtrent hebben geformuleerd en dat de basis van diverse corporate media-instrumenten reeds is ontwikkeld. Als men ten tijde van een hoog oplopende mediagebeurtenis nog een elektronische nieuwsbrief in de eigen huisstijl moet gaan ontwikkelen, is men tamelijk laat. Een dergelijke ontwikkeling zou op zo'n moment afleiden van de kernvragen die aan de orde zijn. Op zo'n moment gaat het om de inhoud. De signatuur, structuur en vormgeving van de media-instrumenten moeten dan allang zijn voorbereid.

12.16 *Corporate Media E-management*

Als er twee hoofdstukken in de Corporate Media Scorecard zijn die aantonen dat mediamanagers niet overal verstand van kunnen hebben en hoeven te hebben, dan zijn dit de hoofdstukken over media e-management en mediacrisismanagement. Over managers wordt wel eens gekscherend betoogd dat deze nergens verstand van (hoeven te) hebben. Dat ze alleen goed moeten kunnen coördineren en controleren ofwel managen. Dit is natuurlijk niet waar in absolute zin, maar er zit in sommige gevallen wel een kleine kern van waarheid in.

Veel van de huidige generatie topmanagers in zowel het bedrijfsleven als bij de overheid zijn opgegroeid in een periode dat internet nog niet bestond, de grammofoonplaat nog tikkend en kreunend z'n werk deed en de mobiele telefoon nog geen gemeengoed was. In de gesprekken met de referenten die in het kader van deze studie zijn gevoerd, is gebleken dat veel van hen de snelle ontwikkeling van de elektronische media en de consequenties die dit heeft of kan hebben voor de bedrijfsvoering, niet

altijd goed kunnen volgen of overzien. Dat is ook niet verwonderlijk. Niet voor niets wordt er tegenwoordig gesproken van een mediarevolutie. Een kenmerk van een revolutie is dat het een snelle omwenteling betreft. Veranderingen volgen elkaar in snel tempo op en met betrekking tot de media zorgt dit ervoor dat het medialandschap op onderdelen fundamenteel verandert. Het is om deze reden dat mediamanagers en directieleden zich tegenwoordig vaak door externe professionals laten adviseren over de e-factor van hun vak. En onderzoek heeft uitgewezen dat dit ook noodzakelijk is. Fragmentatie van doelgroepen, de moeilijkheid van segmentatie, tijdsdruk, interactiviteit. Ihator heeft het niet voor niets over *Internet communication is multidirectional in nature and very fast in transmission*.¹⁷⁹

De huidige mediaontwikkelingen worden wel de derde mediarevolutie genoemd. De eerste mediarevolutie was die van zetletters en drukpers, de tweede mediarevolutie die van elektronische media als radio, vaste telefoon en televisie. En de derde mediarevolutie wordt gevormd door de webmedia: internet, pc en laptop, mobiele telefoon met camera, mobiele telefoon als betaalmiddel. Om aan te geven hoe snel de ontwikkelingen zijn gegaan. In 1999 refereerde Bernstein nog aan outdoor posters als *the Quintessence of advertising, the very Zen of it*.¹⁸⁰ Zo'n tien jaar later wordt er door velen meesmuilend naar gekeken in het licht van de opkomst van de nieuwe media en de vele nieuwe vormen van digitaal communiceren die ook veelvuldig outdoor in de praktijk worden gebracht.

Bloem, Van Doorn en Duivesteyn maken in hun boek *Me the Media* onderscheid tussen massamedia en mediamassa. Deze derde mediarevolutie betekent nog meer communiceren en nog meer socialisering, want individuen kunnen zich hoogstpersoonlijk roeren op elk moment dat ze dat willen. Dankzij webmedia is 'continuüm' het nieuwe paradigma geworden. Tegenwoordig hebben we niet langer óf de krant, óf de tv, óf de radio, óf websites, óf sociale netwerken, óf gratis, óf betaald, óf reëel, óf virtueel, óf zender, óf ontvanger. Was er vroeger sprake van afzonderlijke massamedia, tegenwoordig maken we allemaal deel uit van één grote mediamassa. De convergentie van tekst, geluid, beeld, software en internet zorgt voor een mediacontinuüm. Mensen kunnen nieuws en informatie opzuigen op elk moment dat ze dat willen. Het is niet langer

of-of, maar vooral en-en-en-en.¹⁸¹

Wat betekent deze ontwikkeling voor het (traditionele) media management? Het antwoord op die vraag is nog niet zo eenvoudig te geven, maar één ding is zeker. In het mediacontinuüm komen bedrijven, overheden en instellingen ogen en oren tekort om alle informatie, berichten en reacties daarop te volgen. Er wordt zelfs gesproken van *a web of dialogues* dat door de nieuwe media is ontstaan.¹⁸² Maar daarin staan zij niet alleen. Hetzelfde geldt voor de journalistiek. Ook voor journalisten draait de wereld aanzienlijk sneller dan vroeger en ook voor hen wordt het er niet gemakkelijker op om de actualiteit bij te houden. Vroeger was de wereld nog overzichtelijk, maar tegenwoordig heb je als journalist niet meer genoeg aan de traditionele persbureaus als ANP, GPD, Hoger Onderwijs Persbureau, Katholiek Nederlands Persbureau, A.F.P. (Frankrijk), FDS Fotopress, All Africa, AP (vs), Belga (België), Agencia Internacional (Spanje), Betten Beursmedia, Bloomberg (vs), DPA (Duitsland) ANSA (Italië), Interfax (Rusland), Itar-Tass (Rusland), Xinhua (China), Reuters (UK), PA (UK), ANTARA (Indonesië), United Press International, Zenit (Internationaal). Journalisten hebben net zoals bedrijven, overheden en instellingen ook te maken met kranten, radio, televisie, miljoenen websites, Friendster, MySpace, Hyves, Facebook, LinkedIn, Plaxo, Cyworld, Digg, StumbleUpon, eBay, Marktplaats, Amazon, Blogger, Flickr, SecondLife, Wikipedia, Twitter, Jaiku, Pownce en YouTube. Kortom, werken in het medialandschap is er niet eenvoudiger opgeworden, wel fascinerender. Hoe belangrijk het ook voor journalisten is om zich te verdiepen in de effecten van de nieuwe media blijkt uit een onderzoek van de krant de Chicago Tribune. Tijdens de conventie van de democratische partij in 2004 bleek dat abrupt meer lezers op zoek gingen naar blogs over de conventie dan dat zij naar nieuwe onderwerpen zochten.¹⁸³ Ook de journalistiek wordt dus intensief geraakt door de nieuwe media. Onderzoek heeft aangetoond dat niet alleen bedrijven, overheden en instellingen worden gedwongen de organisatie van hun communicatie opnieuw te organiseren, maar dat blogs en social media ook de berichtgeving in journalistieke media beïnvloeden.¹⁸⁴

Maar dit alles geeft nog geen antwoord op de vraag: Wat betekent deze ontwikkeling voor het corporate media management? Hierover ver-

schillen de meningen. Kranten zijn door de voorstanders van de nieuwe media al vele malen afgeschreven, maar de realiteit is dat kranten zich in het tweede decennium van de 21ste eeuw in een grote populariteit mogen verheugen. Dit overigens niet in de laatste plaats door de opkomst van gratis kranten die volledig worden betaald uit reclame-inkomsten en door de introductie van het tabloidformaat. Kranten zijn nog een serieuze factor om rekening mee te houden bij corporate media management. Al was het alleen maar omdat onderzoek keer op keer aantoonde dat traditionele media door het grote publiek toch als geloofwaardiger worden ingeschat dan de nieuwe media.¹⁸⁵ Hetzelfde geldt voor radio en televisie. Gemeenteraadsverkiezingen worden door ‘de samenleving’ in de avonduren nog voornamelijk gevolgd via de televisie en overdag luisteren vele miljoenen naar de verslagen op de radio. Als was dat alleen maar omdat ze op dat moment in de file staan en weinig anders kunnen doen. In die televisie-uitzendingen is dan wel vaak een onderdeel opgenomen waarin reacties via internet worden behandeld, maar televisie prevaleert nog altijd.

Tot zover weinig nieuws onder de zon. Maar nu zet iemand een vervelende aantijging op een website. Dit kan een paar uur later over de hele wereld op honderden, misschien wel duizenden, andere websites in talloze, al dan niet verdraaide, varianten zijn overgenomen zonder dat het bericht ook per definitie waar hoeft te zijn. Hoe blijf je op de hoogte van dit soort zaken? En als je op de hoogte bent, hoe reageer er dan op? Sterker nog, moet je hier überhaupt op reageren? Het antwoord op deze laatste vraag is moeilijk te geven. Dit is namelijk van een groot aantal factoren afhankelijk. Wie heeft de aantijging geplaatst? Wat is de strekking van de aantijging en hoe belastend is deze? Van wie is de achterliggende informatie afkomstig? Hoe luidt het oorspronkelijke bericht en welke varianten zijn hier verkeerde afspiegelingen van? Op het moment dat je als organisatie het antwoord hebt achterhaald op al deze vragen, is er via internet, het verspreidingskanaal bij uitstek, allang weer een groot aantal nieuwe berichten, reacties en varianten aan toegevoegd en heeft het bericht de traditionele media al bereikt en wordt het wereldwijd uitgezonden op radio en televisie.

Een scenario als dit is niet meer louter denkbeeldig en ook niet meer

te voorkomen. Wat organisaties wel kunnen en tegenwoordig zelfs moeten doen, is een structuur opzetten die hen de gelegenheid biedt om in het eerder aangegeven continuüm voortdurend op de hoogte te blijven van zaken die de organisatie aangaan. De tijd van de statische woordvoerder die bij de telefoon zat te wachten tot er een journalist belde, is voorgoed voorbij. Communicatieafdelingen, woordvoerders, voorlichters, ze zullen boven op het nieuws moeten zitten om de actualiteit goed te kunnen volgen en hun vak goed uit te oefenen.¹⁸⁶ Voor honderd procent op de hoogte blijven, zal nooit meer lukken, maar organisaties kunnen een aantal zaken wel goed organiseren. Zoals Grunig heeft aangetoond is het niet verstandig om in het tijdperk van de nieuwe media op dezelfde wijze te blijven werken als in het tijdperk van de traditionele media.¹⁸⁷ Aanpassing is het adagium! Zo kan men definiëren wat voor de organisatie belangrijke websites zijn en deze continu monitoren. Daarnaast is er een groot aantal zogeheten e-zines waar organisaties zich op kunnen abonneren. Het woord *e-zine* is een combinatie van de woorden ‘elektronisch’ en ‘magazine’ en wordt gebruikt voor zowel elektronische nieuwsbrieven als elektronische magazines. Deze worden in veel gevallen gratis via e-mail verspreid door de organisaties die ze produceren. Ze stellen organisaties in staat om per branche of sector op de hoogte te blijven van relevante ontwikkelingen. Nog betere instrumenten hiervoor zijn aansluitingen op persbureaus en systemen als RSS en Google Alert en Google Reader. Via een persbureau krijgen organisaties al het nieuws dat via het persbureau wordt verspreid in de categorieën waarop ze een abonnement hebben afgesloten. In de gevallen van RSS en Google kan men aangeven in wat voor soort nieuws de organisatie geïnteresseerd is en zodra er dan een bericht op internet verschijnt, krijgt de organisatie daar een melding van. Voor de informatie van persbureaus moet worden betaald, de meeste informatie via RSS en Google is kosteloos.

Informatie en nieuws goed volgen is een eerste vereiste om adequaat te reageren. Het reageren geschiedt tegenwoordig in veel gevallen meteen via internet en niet meer eerst bilateraal. Het informele circuit heeft nog grote waarde in de diplomatie en bij lobbypogingen, maar als informatie in de huidige tijd in de openbaarheid komt, verspreidt het zich zo razendsnel en grootschalig via internet dat een reactie hierop om de inzet

van dezelfde communicatiemiddelen vraagt. Natuurlijk kunnen er achter de schermen ook nog de nodige contacten worden gelegd en onderhouden, maar het gevaar dat de beeldvorming via internet een kant op gaat die de organisatie niet welgevallig is, is dermate groot, dat een reactie via datzelfde internet wel is aan te bevelen. Dat hoeft overigens niet al te ingewikkeld te zijn als de eigen website van de organisatie hierop is toegesneden. Een organisatie kan bijvoorbeeld een aparte plaats hebben voor communicatie met de media. Onder de *mediabutton* kan een submenu worden ingericht met items als nieuws, persberichten, achtergrondinformatie en een weblog van een van de directieleden, vaak de voorzitter van de Raad van Bestuur, of de directievoorzitter.

Het corporate media governanceproces vraagt om een goede structuur van zowel de monitoring van informatie als de verspreiding ervan. Het monitoren zorgt voor managementinformatie op basis waarvan de definiëring van de aan de orde zijnde situatie kan plaatsvinden waarna sturing kan worden georganiseerd voor wat betreft de reactie op die situatie. De verspreiding van informatie valt onder de beheersing in het corporate media governanceproces. Corporate media governance vraagt om een strakke regie, vooral waar het internetcommunicatie betreft. De organisatie van het corporate media management vraagt op dit punt extra aandacht. Aangezien iedereen – al dan niet onder een pseudoniem – ‘*prosument*’ is en dus zowel in staat is om informatie te consumeren als te produceren, kan iedereen ook op elk moment zelf berichten op internet plaatsen. Veel organisaties hebben inmiddels richtlijnen uitgevaardigd om het eigen personeel bewust te maken van wat ze wel en wat niet via *social medianetworks* dienen te verspreiden. Interessant is dat de journalistiek hier zelf ook actie op heeft genomen. Er waren namelijk journalisten die een nieuwsitem via Twitter communiceerden en niet bewaarden voor hun eigen medium. Hierdoor lag het nieuws eerder ‘op straat’ dan het in het eigen medium was gepubliceerd. Dit werd door de leiding van het betreffende medium uiteraard niet op prijsgesteld en dus zijn in dat werkveld richtlijnen uitgevaardigd wat wel en wat niet via *social networks* en *communities* gecommuniceerd mag worden. Overigens is het lang niet altijd gezegd dat bijvoorbeeld een ochtendblad niet voortijdig via een website zal communiceren. Als er op het moment dat het ochtendblad net is ver-

schenen een explosie plaatsvindt in de metro van Moskou, ontkomt de krant er niet aan om die informatie meteen op internet te plaatsten, terwijl de nieuwe krant pas de volgende ochtend uitkomt. Op 29 maart 2010 was dit een goed voorbeeld van hoe de wereld van het nieuws is veranderd en hoe de traditionele media zijn ingehaald door de tijd en de moderne communicatiemiddelen.¹⁸⁸ Maar diezelfde krant heeft natuurlijk wel de gelegenheid om meer achtergrondartikelen over de explosie op te nemen. Men kan interviews afdrukken en citeren uit achterliggende stukken die men inmiddels heeft kunnen raadplegen. De nieuwe en de oude media hebben elkaar nog nodig om elkaar te versterken. Dat zal voorlopig ook wel zo blijven. Maar een nieuwe tijd vraagt om nieuwe orientaties en om een nieuwe manier van organiseren. De geïntroduceerde corporate media governancestructuur waarin de Corporate Media Scorecard een centrale rol speelt, biedt de gelegenheid om de heroriëntatie op een gestructureerde manier te laten plaatsvinden. De interdependentie tussen de hoofdstukken zorgt ervoor dat zowel het traditionele media management als het media e-management op een transparante wijze kan worden gestroomlijnd. De uitdagingen ten aanzien van beide facetten van het corporate media management kunnen, mede op basis van de Corporate Media Scorecard, worden gedefinieerd waarna het corporate media management op een transparante wijze kan worden gestuurd, beheerst en gecontroleerd (toezichthouden) om uiteindelijk de betrokken functionarissen ook nog verantwoording te laten afleggen.

12.17 *Corporate Mediacrisismanagement*

Hoe vreemd het ook moge klinken, mediacrisismanagement hoeft voor veel mediamanagers niet de grootste zorg te zijn. Er is zoveel onderzoek naar gedaan en er is zoveel over gepubliceerd dat kennis hieromtrent ruimschoots voorhanden is. Toch is uit de gesprekken met de referenten naar voren gekomen dat zij mediacrisismanagement als een van de grootste probleemvelden van hun professie beschouwen. Oorzaken daarvan zijn onder meer: Angst voor de (media)intensiteit waarmee een heftig oploeiende crisis gepaard kan gaan; Onbekendheid met een dergelijke

situatie; Het gevoel te hebben onvoldoende te zijn voorbereid op een crisis; En – last but not least – de kenmerken van crises die ook niet geruststellend zijn. Dit zijn schade, escalatie, informatiebehoefte, tijdsdruk en extreme media-aandacht.¹⁸⁹

Elke crisis, van welke aard dan ook, veroorzaakt schade. De escalatie bestaat uit een snelle opeenvolging van gebeurtenissen en effecten die om directe actie vragen. Iedere actie heeft zoveel reacties tot gevolg dat het management deze niet langer binnen de reguliere structuur en met de functionele verantwoordelijkheden kan beheersen. In elke crisissituatie is er sprake van ontbrekende, onbetrouwbare, tegenstrijdige informatie. In het crisisbeheersingsproces is het zaak binnen de kortst mogelijke tijd inzicht te verkrijgen in de beschikbare informatie en de informatiebehoefte. Eenduidige en betrouwbare informatievoorziening is essentieel. Hierdoor wordt voorkomen dat geruchten en speculaties de overhand krijgen. Dit alles gaat gepaard met een bijna onmenselijke tijdsdruk. Een crisissituatie laat immers geen uitstel van behandeling toe. Het is van het grootste belang dat een crisis een snelle en efficiënte bestrijding kent. Dit terwijl de media er op duiken als roofdieren op hun prooi.

In het vorige hoofdstuk is reeds aangegeven dat mediamanagers niet overal verstand van kunnen hebben en hoeven te hebben. Dit geldt ook voor mediacrisismanagement. Het managen van een crisis is een vak apart en niet voor iedereen weggelegd. Degenen die zich ermee bezighouden moeten beschikken over speciale competenties. In het boek *Zwaar Weer. Crisismanagement als mensenwerk* schrijven Van den Wall Bake e.a. hierover:

Crisiscompetenties zijn individuele kwaliteiten, in termen van vaardigheden, gedrag, houding, ervaring, kennis en expertise. Daarnaast kunnen crisiscompetenties de unieke kenmerken van het collectief zijn, bijvoorbeeld een bedrijfscöördinatieteam. De competenties zijn bepalend voor succesvol crisismanagement door dat team en de individuen daarin. ... Een goed functionerend crisisteam bestaat uit personen die individueel én als groep over de passende competenties beschikken. Daarnaast moeten zij beschikken over de noodzakelijke bevoegdheden, kennis en instrumenten, neergelegd in documenten zoals draaiboeken,

Uit dit citaat komt een aantal interessante constateringën naar voren. Ten eerste is niet iedereen een goede crisismanager. Organisaties dienen dit te weten en alleen die functionarissen in een crisismanagementteam op te nemen die beschikken over de vereiste competenties. Ten tweede staat niemand er alleen voor in een crisissituatie. De handen worden op zo'n moment nadrukkelijk ineen geslagen. Bij grote organisaties is het gebruikelijk dat bij een crisis onmiddellijk de hulp van een ervaren en gespecialiseerde externe crisismanager wordt ingeroepen. Dat is ook belangrijk omdat externen doorgaans anders tegen bepaalde ontwikkelingen aankijken dan interne functionarissen.¹⁹¹ Ten derde dient een crisismanagementteam altijd de beschikking te hebben over een ondersteunend instrumentarium, bestaande uit draaiboeken, checklists enz. Ten vierde moeten de leden van het crisismanagementteam beschikken over de benodigde kennis en ervaring. Hiervoor zijn gerichte trainingen noodzakelijk.

Het is derhalve belangrijk om de competenties van het crisismanagementteam af te stemmen op de kenmerken van crises. Coördinatievaardigheden, communicatie, slagvaardigheid, inhoudelijke kennis, stressbestendigheid, het hoort allemaal thuis in een crisismanagementteam. Maar dit zal onvoldoende blijken als niet aan een aantal andere voorwaarden wordt voldaan. Zo zal de bestaande organisatie moeten worden aangepast. Het ontwerp van een organisatie is afgestemd op het doel ervan en de fase waarin de organisatie verkeert. Een van de problemen waar bij crisismanagement tegenaan wordt gelopen, is het feit dat de organisatie is ingericht voor iets heel anders dan crisisbeheersing. Een crisis is immers per definitie een bedreiging of ontwrichting van het systeem. Ook zal er anders gewerkt moeten worden. Een voorbeeld hiervan vormt de communicatie. In het algemeen zal een organisatie informatie eerst intern communiceren en pas daarna naar buiten brengen. Bij een crisis heeft men daar de tijd niet voor. Dan wordt meteen extern gecommuniceerd anders is men ingehaald door de tijd op het moment dat de interne communicatie nog in volle gang is. Onderzoek heeft uitgewezen dat bij het maken van snelle beslissingen in een complexe omgeving een aantal factoren van essentieel belang is, waaronder: de beschikbaarheid

over actuele (real time) informatie, het creëren van alternatieven voor beslissingen zodat deze voorhanden zijn als men ze nodig mocht hebben, topadviseurs, een beslissingscultuur van gekwalificeerde consensus en beslissingsintegratie in het topmanagement.¹⁹²

Juist in tijden van crises wordt veel gebruik gemaakt van online media omdat hierdoor intensieve, snelle en actuele communicatie mogelijk is. De interactiemogelijkheden die internet biedt, maakt het mogelijk actueel te blijven en zelfs informatie enigermate zelf te sturen. Vindt een crisis bijvoorbeeld plaats in een organisatie die gericht is op het verkopen van consumentenproducten (er worden bijvoorbeeld glasscherven gevonden in potjes babyvoeding) dan kan snel een zogeheten *virtual community* worden georganiseerd van mondige consumenten. De gebruikers hebben dan de macht over het medium. Dit heet *internal pacing* van media. In het algemeen geldt echter dat een organisatie tijdens een crisis de informatiestromen niet meer kan beheersen. Via het instellen van een ‘eigen’ virtuele gebruikersgroep, een ‘kritisch’ consumentenplatform of een ‘objectieve’ klankbordgroep kan een organisatie wel proberen de beeldvorming nog ietwat bij te sturen.

Goed (media)crisismanagement vergt een gedegen voorbereiding. Maar voorbereiden is toch iets anders dan anticiperen. Anticiperen is gericht op het reageren op voorspelbare gebeurtenissen. Deze aanpak is in veel bedrijven gangbaar en geeft vaak een gevoel van controle en beheersing die in werkelijkheid een illusie kan blijken te zijn. Een aanpak die gericht is op het vergroten van de weerbaarheid van de organisatie en individuele functionarissen kan vooral in onverwachte situaties een goed effect hebben.¹⁹³ Weerbaarheid betekent flexibel kunnen reageren op onverwachte omstandigheden. Er is dan wel een heldere structuur, maar op alle niveaus is er tegelijkertijd voldoende ruimte om inschattingen te maken en besluiten te nemen. Niet alles is dan in gedetailleerde regeltjes en checklists vastgelegd. Bij de weerbaarheidsbenadering wordt vooral voldoende geïnvesteerd in de competenties van de mensen in de organisatie. Het ontwikkelen van managementvaardigheden in combinatie met het hanteren van een globale set aan – soms ongeschreven – (besluitvormings)regels verschaft zowel flexibiliteit als structuur bij het omgaan met onverwachte, complexe of moeilijke praktijksituaties.¹⁹⁴ Hoe

belangrijk een goede voorbereiding op het vlak van crisismanagement – in welke vorm dan ook – is, wordt duidelijk als men het relaas leest van Hydro-Québec, een van de grootste elektriciteitsbedrijven ter wereld. In 1998 werd de stad Montreal in Canada getroffen door de ergste sneeuw- en ijsstorm in de geschiedenis waardoor meer dan drie miljoen mensen zonder stroom kwamen te zitten. Het elektriciteitsbedrijf formeerde een emergency responsteam, een emergency communications plan werd uitgerold en een zeer ervaren media-adviseur coördineerde de corporate communicatie en mediacommunicatie op een wijze die even intensief als indrukwekkend was en grote waardering afdwong bij de media.¹⁹⁵

Door het zo'n essentieel en integraal onderdeel van de bedrijfsvoering te laten zijn, komt het onderwerp crisismanagement op het terrein van governance en mediacrisismanagement op dat van corporate media governance. Paul Stamsnijder onderstreept deze benadering door aan te geven dat succesvolle ondernemingen in het transparantietijdperk niet alleen reageren op hun omgeving en maatschappelijke issues, maar dat ze erop anticiperen en deze onderdeel van hun ondernemingsbeleid maken.¹⁹⁶ Dergelijke ondernemingen zijn open over de risico's die hun consumenten, aandeelhouders of eigen medewerkers lopen. In deze opvatting schuift crisismanagement in het transparantietijdperk op van 'brandjes blussen' op afdelings- of productniveau, naar corporate identiteitsmanagement op concernniveau.¹⁹⁷

Uit de citaten van Zanders en Stamsnijder komt impliciet en expliciet naar voren dat in mediacrisismanagement alle disciplines samenkomen die in het kader van de Corporate Media Scorecard zijn genoemd. Beleid, issues management, competenties, risico-analyses, e-management, enz. alles hangt met alles samen en komt, begrijpelijk, bij elkaar in het mediacrisismanagement. Het legt een zware verantwoordelijkheid op de schouders van degenen die zich met de mediacrisiscommunicatie bezighouden. Tijdens een crisis is er daarom altijd sprake van samenwerking tussen meerdere partijen. Dat geldt voor bestuurders en hulpverleners, maar zeker ook voor degenen die rechtstreeks bij de communicatie rond zo'n incident of crisis betrokken zijn. Voorlichters of communicatieadviseurs krijgen tijdens een crisis een zware last op de schouders aanzien ze daarbij meerdere verantwoordelijkheden hebben. Zij moeten

zorgen voor een goede publieksvoorlichting, voor informatie aan de media en voor advisering van de eigen bestuurders. Daarnaast zijn zij vaak verantwoordelijk voor de interne communicatie in de eigen organisatie, voor het monitoren van de media en voor het geven van informatie aan familieleden van de slachtoffers. Vooral het mediacircus vergt de laatste jaren steeds meer aandacht: de media zijn vaak eerder en vollediger op de hoogte van de situatie dan de formeel betrokkenen. Zij bestoken voorlichters voortdurend met vragen, gaan actief op zoek naar informatie buiten de formele circuits, benaderen omstanders voor een eerste reactie en maken vergelijkingen met eerdere situaties.¹⁹⁸ Deze opsomming maakt duidelijk dat de crisiscommunicatie als geheel niet kan worden overgelaten aan één functionaris. Het is zelfs niet verstandig om de mediacrisiscommunicatie door één persoon ter hand te laten nemen. Daarvoor is het te complex geworden en is de schaal waarop crises in de media worden belicht te groot geworden.¹⁹⁹ Ook de snelheid waarmee de mediacarrousel draait, is een factor geworden om rekening mee te houden. Juist bij een crisis.

Op een goede wijze het mediacrisismanagement ter hand nemen, vergt een intensieve voorbereiding. In tegenstelling tot wat Zanders voorstaat, stelt Stamsnijder zich op het standpunt dat je niet alleen in moet zetten op weerbaarheid, maar op een bijna planmatige manier van werken. Als reden hiervoor voert hij aan dat de communicatiecarrousel een planningscyclus is waarmee herhaaldelijk dezelfde stappen worden doorlopen.²⁰⁰ Welke methode men ook prefereert, een indringende voorbereiding is in alle gevallen essentieel.

Het hoofdstuk Mediacrisismanagement in de Corporate Media Scorecard kan nooit alle aspecten van de mediacommunicatie ten tijde van een crisis behandelen. Maar dat is ook niet de intentie geweest. Een integrale benadering van de deeldisciplines is bij geen enkel hoofdstuk in de Corporate Media Scorecard het uitgangspunt geweest. Het gaat om bewustwording en om het krijgen van een beeld omtrent hoe een organisatie op onderdelen qua mediacommunicatie is voorbereid op een crisis. In de governancestructuur hebben we immers gezien dat een goede definiëring van de uitgangssituatie onmisbaar is om verder in het proces over te kunnen gaan tot een adequate sturing en beheersing. Maar er is

nog iets waarom een integrale benadering van mediacrisismanagement in de Corporate Media Scorecard niet noodzakelijk en misschien zelfs niet wenselijk is. Zoals eerder aangegeven is crisismanagement en daarbinnen mediacrisismanagement een vak apart. Het is sterk aan te bevelen om zich bij het opstellen van beleid en het geven van sturing aan de eigen organisatie te laten begeleiden door een externe crisismanagementdeskundige. Elke crisis wijkt fundamenteel af van andere, normale bedrijfsprocessen. Om een crisissituatie goed te managen is speciale kennis en expertise nodig. Kennis en expertise die de doorsnee mediamanager vaak niet heeft. Externe begeleiding op dit vlak zal dan ook vaak geen overbodige luxe zijn.

12.18 *Corporate Media-evaluatie*

Een evaluatie is iets anders dan een *audit*. De communicatie*audit* is een instrument voor een systematische, onpartijdige en periodieke doorlichting van het gehele communicatiesysteem van een organisatie, zowel binnen de eigen organisatie als met de externe doelgroepen.²⁰¹ De communicatie*audit* is een breed opgezet onderzoek inclusief een sterkte-zwakte analyse. Bij een evaluatie gaat het om het analyseren van beleid en acties in relatie tot een concrete gebeurtenis of uitgevoerde actie. Een evaluatie is dus minder breed dan een *audit*, maar wel concreter en daardoor confronterender. De uitkomst van een evaluatie zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat betrokken functionarissen weliswaar hun verantwoordelijkheid hebben genomen op een bepaald moment, maar dat ze hun taken niet goed hebben uitgevoerd, wat ertoe heeft geleid dat de uitkomsten van hun acties desastreus waren. Natuurlijk kunnen de uitkomsten van een evaluatie ook positief uitvallen, maar bij degenen die onderwerp zijn van de evaluatie zorgt de dreiging van het negatieve altijd voor enige vorm van nervositeit. En dit is nu precies de reden dat managers opzien tegen evaluaties en er niet graag aan meewerken. Vooral niet waar het evaluaties inzake het corporate media management betreft, want een organisatie komt nu eenmaal eerder negatief dan positief in het nieuws omdat de media meer oog hebben voor het ongewone en negatieve dan voor het

gewone en positieve.

Maar media-evaluaties zijn wel noodzakelijk en kunnen zeer waardevol zijn als de uitkomsten ervan op een constructieve manier worden gebruikt. Evaluaties brengen leerdoelen aan het licht op basis waarvan kan worden gewerkt aan een verbetering van de bestaande situatie die kennelijk in het verleden heeft gezorgd voor suboptimale, of erger, negatieve resultaten. Evaluaties worden vaak gezien als een afrekeninstrument. Als ze op die manier worden gebruikt zal dit een averechts effect hebben door de hele organisatie heen. Afrekeninstrumenten zorgen doorgaans voor een verkramping van functionarissen en soms zelfs van een totale organisatie. Dit is niet noodzakelijk als de evaluaties niet per definitie op personen zijn gericht, maar op het systeem ofwel op de governance-aspecten. In dat geval wordt per evenement gekeken of het beleid dat een organisatie hanteert wel toepasbaar was op het betreffende moment. Ook de voorbereiding en het budget worden in dat kader gezien. In dat hele proces worden ook de uitvoering en de competenties van de betrokken functionarissen doorgelicht. Het systeem, de manier waarop wordt gewerkt en de factoren die daarop van invloed zijn worden op deze manier systematisch blootgelegd. Het spreekt voor zich dat dit een belangrijk leermoment is. Het is vaak eenvoudig om individuele functionarissen – zeker in het kader van corporate media management – verwijten te maken over de praktijk, maar men dient zich dan wel te realiseren dat er vele factoren op van invloed zijn. Niet alleen organisatiegerelateerde factoren, maar ook omgevingsfactoren en een grote tijdsdruk.

Ondanks dat een evaluatie niet per definitie op personen gericht dient te zijn, kan deze wel personele consequenties hebben. Vooral bij corporate media management is dit het geval. Persoonlijke competenties spelen hierbij namelijk vaak een grote rol. In het hoofdstuk over crisismanagement is dit al uitgebreid aan de orde geweest, maar ook in een normale bedrijfssituatie is dit het geval. Lang niet elke functionaris is ook een goede mediamanager. Mediacommunicatie zorgt bijna altijd voor een zekere mate van nervositeit en stress. Publiciteit zorgt ervoor dat zaken bloot komen te liggen en dat is niet altijd gewenst of plezierig. En, zoals aangegeven, men kan er dan direct op worden aangesproken.

Een aardig voorbeeld hieromtrent is het volgende bericht dat in diverse kranten verscheen. De kop boven het bericht luidde: “*Communicatiefout leidt tot incident camera.*” Het bericht zelf ging als volgt:

De leiding van een comedyfestival zegt een succesvol cabaretier toe dat er niet gefotografeerd zal worden tijdens zijn voorstellingen. Tegelijkertijd krijgt een fotografe toestemming gedurende het festival plaatjes te schieten. Men laat echter na de betrokkenen over beide toezeggingen te informeren. Tijdens de voorstelling van de cabaretier maakt de fotografe dus inderdaad opnames. De cabaretier neemt aan dat zij de afspraken opzettelijk schendt en gooit voor de ogen van zijn publiek haar kostbare camera kapot. De festivalleiding laat vervolgens ook nog eens na de pers in te lichten over de achtergrond van dit incident, namelijk hun eigen gebrekkige communicatie. Mede daardoor komt dit opstootje uitgebreid in het nieuws.²⁰²

In dit voorbeeld is sprake van een concrete nalatigheid van de festivalleiding wat tot veel spanningen leidt. Bij de cabaretier, bij de fotografe, bij het publiek en niet in de laatste plaats bij de festivalleiding zelf. Door er niet openlijk over te communiceren wordt de onduidelijkheid over het incident alleen maar groter en zullen de berichten erover alleen maar verwarrender en negatiever worden. Hier is sprake van een persoonlijke fout, maar dit hoeft niet noodzakelijkerwijs te leiden tot negatieve personele consequenties. De festivalleiding heeft overduidelijk behoefte aan concrete richtlijnen over hoe in dit soort omstandigheden te handelen. Misschien was de mediaregie in het kader van dit incident niet goed. Of misschien was de nalatigheid wel te wijten aan een ander incident dat gelijktijdig plaatsvond, bijvoorbeeld dat een van de medewerkers onwel was geworden en dat daarom de media over het andere incident niet werden ingelicht. Maar het zou ook goed kunnen dat de verantwoordelijken binnen de festivalleiding de mediadruk tijdens een dergelijk evenement niet goed aankunnen omdat ze er onvoldoende op zijn voorbereid.

Dit eenvoudige voorbeeld over het incident met de camera, geeft aan dat het toezichthouden en verantwoorden binnen de corporate media governance-structuur in alle gevallen zal leiden tot een gepaste actie op

datgene wat er gebeurd is. Dit soort omstandigheden zal evenwel alleen leiden tot aanpassingen van het beleid of personele zaken indien er een formele governancestructuur onder ligt. In de praktijk werken bijna alle organisaties inzake media management te vrijblijvend en is er geen goede definiëerings-, sturings-, beheersings-, controle- en verantwoordingsstructuur. Media-evaluaties horen hier onmiskenbaar bij. Het neemt de vrijblijvendheid weg en zorgt voor belangrijke leermomenten en een toename van kennis omtrent hoe te handelen in bepaalde situaties.

12.19 *Proactief Corporate Media Management*

Bij proactief media management wordt vaak meteen gedacht aan marketingcommunicatie. In het hoofdstuk over mediaplanning is echter al aan de orde gekomen dat ook corporate communicatie zich uitstekend leent voor mediacommunicatie waarvan het initiatief bij de zendende partij ligt. Het aantreden of vertrek van een van de leden van de directie of Raad van Bestuur is altijd een onderwerp voor een persbericht. Dat spreekt voor zich. De verhuizing van het hoofdkantoor van een provinciestad naar de hoofdstad van het land eveneens. Het betreft hier in beide gevallen formele aankondigingen. Het derde voorbeeld in deze reeks betreft de presentatie van de kwartaal-, halfjaar- en jaarcijfers van beursgenoteerde ondernemingen.

Proactieve mediacommunicatie ligt echter niet altijd zo voor de hand. Olielekkage bij een petrochemisch bedrijf op een afgelegen bedrijventerrein bijvoorbeeld. In de directiekamer zal dan in veel gevallen ongetwijfeld de vraag worden gesteld ‘moeten we dit wel naar buiten brengen?’. Als de lekkage binnen de omheining blijft zal men er wellicht voor kiezen om dit niet te doen. Tenzij er gerede kans is dat door de lekkage het grondwater wordt vervuild en dat dit een gevaar voor de volksgezondheid gaat opleveren. Dan zal men er ongetwijfeld voor kiezen om via de media de samenleving hiervan op de hoogte te stellen. Ondertussen worden parallel hieraan ook de milieudiensten en hulpdiensten hieromtrent geïnformeerd. In dit geval staat de reputatie van het petrochemisch bedrijf op het spel. Fombrun en Van Riel geven wel aan dat hieraan vaak

een streven naar maatschappelijke verantwoordelijk ten grondslag ligt, maar de signatuur van hun werk wekt sterk de indruk dat veel organisaties dit toch voornamelijk doen uit eigen belang – en in het bedrijfsleven vaak uit commercieel belang.²⁰³ Zo hanteren zij de beeldspraak van de magneet om aan te geven dat een goede reputatie zorgt voor een grote aantrekkingskracht op bijvoorbeeld consumenten. Ook geven zij aan dat is aangetoond dat verslaggevers frequenter en gunstiger schrijven over bedrijven die in hoog aanzien staan.

Van Tulder en Van der Zwart trekken het begrip breder. Weliswaar signaleren zij dat het onder invloed van de transparantie van de samenleving noodzakelijk is geworden om maatschappelijk verantwoord ondernemen zichtbaar in de praktijk te brengen, maar tegelijkertijd laten zij zien dat er in de tegenwoordige tijd ook intrinsieke stromingen op gang zijn gekomen van waaruit ten strijde wordt getrokken tegen maatschappelijke *on*verantwoordelijkheid.²⁰⁴ In het vierde kwart van de twintigste eeuw werd bij velen de hunkering naar een betere wereld de drijfveer van hun handelen. Het begrip ‘rentmeesterschap’ deed z’n intrede. Het wordt wel gedefinieerd als de bereidheid om verantwoordelijk te zijn voor het welzijn van de grotere organisatie, door te handelen alsof we meer in dienst zijn van de mensen om ons heen dan dat we hen controleren. Op deze manier komt een dergelijke attitude neer op verantwoordelijkheid zonder controle of volgzzaamheid.²⁰⁵

Het idee achter maatschappelijke verantwoordelijkheid en rentmeesterschap is inderdaad dat organisaties en individuele functionarissen zonder enige vorm van dwang of eigenbelang hun verantwoordelijkheid nemen en tonen. Hierbij hoort een meer proactieve manier van communiceren omtrent beladen of ronduit negatieve onderwerpen. Deze manier van communiceren heeft een zetje in de rug gekregen door de opkomst van internet en de mogelijkheden die daardoor voor iedereen ter beschikking zijn gekomen om zaken anoniem in de publiciteit te brengen. Niets blijft meer verborgen voor de samenleving en dus kun je maar beter openheid van zaken geven dan te proberen zaken in uit de publiciteit te houden. Meer en meer wordt duidelijk dat een handelwijze die gebaseerd is op de bekende doofpot, niet meer overeind te houden is.

Naast maatschappelijk ondernemen kan het ook eenvoudig functi-

oneel zijn om met corporate communicatie een proactieve mediahouding aan te nemen. Niet alles hoeft een beladen of negatieve lading te hebben. Vaak is het voor een goed begrip ook nuttig om zelfstandig de publiciteit te zoeken. Bij het presenteren van de kandidatenlijst voor de Tweede Kamerverkiezingen is het doorgaans goed gebruik van politieke partijen om duidelijkheid te scheppen omtrent de keuzes die zijn gemaakt. Hoe is de volgorde van de lijst tot stand gekomen? Welke criteria zijn daarbij gehanteerd? Het kan geen kwaad dit proactief te communiceren want vragen hierover komen toch en dan kun je als partij maar beter de regie in eigen hand nemen. Een nieuw verkiezingsprogramma is voor een politieke partij ook een vorm van corporate communicatie omdat hierin beleidskeuzes worden toegelicht en de visie van de partij wordt belicht.

Organisaties staan in het kader van proactief communiceren wel voor de taak om nauwkeurig af te wegen wanneer wel en wanneer geen proactieve mediastrategie wordt gevolgd. Een voorbeeld: een accountantskantoor weigert de jaarrekening van een beursgenoteerde onderneming goed te keuren omdat de grondslag van grootschalige investeringen en de subsidies die daaromtrent zijn aangevraagd onvoldoende expliciet staan omschreven. Bij een beursgenoteerde onderneming is er sprake van koersgevoelige informatie en dus zal er iets over naar buiten moeten worden gebracht. Neemt het accountantskantoor hiertoe zelf het initiatief of wordt de gelegenheid gegeven aan de onderneming om dit te doen? Of is er sprake van een gezamenlijk persbericht? Wie stelt het persbericht op en welke toon zal hieruit spreken? Dit zijn allemaal vragen die op zo'n moment naar voren komen. En het vervolg moge duidelijk zijn. De media willen – uiteraard – aanvullende informatie. Over wat voor soort investeringen gaat het? Wordt hierdoor de financiële stabiliteit in gevaar gebracht? Wat betekent dit voor de waarde van de aandelen? Is er sprake van laakbaar en eventueel zelfs strafbaar handelen? Drijft de kwestie een wig tussen de accountant en de onderneming? Wie kan er aansprakelijk worden gesteld voor de consequenties die uit het afkeuren van de jaarrekening voortvloeien?

Proactief media management staat dus niet op zichzelf. Het eenvoudig versturen van een persbericht kan grote gevolgen hebben. Alle media

duiken erop en wensen vóór het verlopen van de deadline een antwoord op de vragen die hen bezighouden. Lang niet alle organisaties zijn hier op voorbereid. Toen een regionale afdeling van een innovatieorganisatie een persbericht naar buiten bracht waarin stond dat men een consortium van bedrijven had gevormd om innovatieve attracties te maken voor de vrijetijdsindustrie in Nederland, werd de rest van de organisatie enorm verrast door de vele aanvragen voor interviews, aanvullende informatie en fotomateriaal. Iedereen stortte zich op deze nieuwe industrie die – zo stond in het persbericht – ook goed zou zijn voor de werkgelegenheid. De innovatieorganisatie was qua schaalgrootte beperkt met kleine kantoren door het hele land. De proactieve mediacommunicatie werd geïnitieerd vanuit een van de kantoren zonder dat dit afdoende was gecommuniceerd naar de andere vestigingen. Toen deze vestigingen ook vragen kregen over dit onderwerp hadden zij geen benul waar het over ging. Dit is een voorbeeld van een enthousiaste, maar onbezonnen proactieve media-actie die aanzienlijke gevolgen had voor de organisatie die het initiatief had genomen. De onervarenheid leidde tot verkeerde berichtgeving en spanningen tussen de partijen die bij het consortium waren betrokken.

De voorbeelden van het accountantskantoor en de innovatieorganisatie maken duidelijk hoe belangrijk het is om media management een plek te geven in een governancestructuur. Definiëring, sturing, beheersing, toezichthouden en verantwoorden zijn essentieel in dit vakgebied om greep te houden op de berichtgeving en ontwikkelingen ten aanzien daarvan. Onbezonnen acties zonder heldere richtlijnen, leiden tot onverantwoord gedrag en verkeerde beeldvorming. Proactieve media-acties kunnen in veel gevallen – vooral in het kader van voorlichting – niet veel kwaad, maar ze kunnen ook aanleiding zijn tot heftige reacties uit de media. Het is goed om hier bij stil te staan alvorens de acties in gang te zetten. Verschillende componenten in de Corporate Media Scorecard ondersteunen het proces van proactief communiceren. Mediarisicomanagement en mediaplanning zijn hier voorbeelden van. Eén van de vragen uit het hoofdstuk Proactief Media management in de Corporate Media Scorecard luidt: Is de organisatie er klaar voor om zelf het initiatief tot mediacommunicatie te nemen? Een dergelijke vraag wordt bewust

gesteld en moet de gebruikers van de scorecard ertoe aanzetten op dit punt beredeneerde afwegingen te maken waarover ze, binnen de governancestructuur, ter verantwoording kunnen worden geroepen.

Als de Corporate Media Scorecard in z'n totaal is ingevuld, resulteert dit in een Corporate Media Rapport dat is opgebouwd uit drie onderdelen, te weten: 1. Detailscores per hoofdstuk, 2. Een totaalscore op basis van de gezamenlijke detailscores die zijn voorzien van wegingsfactoren en 3. De tekstuele analyse. Op basis hiervan kan een organisatie zelfstandig bepalen welke verbeteracties dienen te worden doorgevoerd om het corporate media governance en het corporate media management vorm te geven en de beoogde mediadoelstellingen te realiseren. Een organisatie kan er echter ook voor kiezen om zich op basis van de scores en de analyse te laten adviseren door een professionele organisatie met kennis en expertise op het vlak van corporate media governance en corporate media management. In dat geval wordt aan de eerste drie onderdelen van het Corporate Media Rapport een extra onderdeel toegevoegd, te weten: Het Adviesrapport. Omdat uit de tekstuele analyse niet alleen een overkoepelend beeld naar voren komt maar ook een inzicht in een detailaspecten per hoofdstuk wordt gegeven, dient het Adviesrapport te bestaan uit een overkoepelend advies en een advies over afzonderlijke deelonderwerpen per hoofdstuk.

Onderstaand wordt een voorbeeld gegeven van een Corporate Media Rapport dat tot stand is gekomen naar aanleiding van het invullen van een totale Corporate Media Scorecard. Het onderzoek is gefingeerd, aangezien aan organisaties die aan deze studie over corporate media governance en corporate media management medewerking hebben verleend, confidentialiteit is toegezegd. Namen, telefoonnummers, missie, enz zijn derhalve aangepast. Niettemin is dit Corporate Media Rapport tot stand gekomen door het daadwerkelijk invullen van de Corporate Media Scorecard. Dit maakte immers deel uit van het testen van de functionaliteit.

Aan het Corporate Media Rapport dat hier is opgenomen is geen Adviesrapport toegevoegd. De belangrijkste reden hiervoor is, dat bij het opstellen van een adviesrapport ook actuele interne en externe ontwikkelingen zouden worden meegewongen. Er had voor kunnen worden

gekozen om ook deze gegevens te fingeren, maar het aantal variabelen dat in dat geval gefingeerd zou moeten worden ingebracht zou dermate groot zijn geweest dat dit talloze toevoegingen met zich mee had gebracht. Derhalve is ervoor gekozen om op deze plaats af te zien van een Adviesrapport. Degenen die het Corporate Media Rapport beoordelen, zullen voor zichzelf een invulling kunnen geven aan de vraag welke aspecten van het corporate media governance en corporate media management extra aandacht behoeven. Het Corporate Media Rapport ziet er tekstueel als volgt uit (het verdient uiteraard aanbeveling dit grafisch overzichtelijk vorm te geven. Dit zal de effectiviteit ervan vergroten).

CORPORATE MEDIA RAPPORT

HOOFDSTUK ORGANISATIEGEGEVENS

Bedrijf	: Waste Opportunity CO
Adres hoofdkantoor/centraal kantoor	: Hoofdkantoor Zevenaar, Oudzevenaarseweg 1, 6905 AA Zevenaar
Postadres hoofd/centraal kantoor	: Postbus 23, 6905 YZ Zevenaar
Centraal telefoonnummer	: +31 316 111 111
Centraal fax nummer	: +31 316 111 112
Centraal e-mailadres	: info@wasteopportunity.com
Website	: www.wasteopportunity.com
Aantal vestigingen	: 29
Aantal werknemers	: 8400
Geografisch werkgebied	: Europa
Aard van de werkzaamheden.	: Waste Opportunity CO is zowel afvaldienst- verlener als grondstoffen- en energieleve- rancier. We zamelen afval in en bewerken of verwerken afval tot grondstoffen en energie.
Missie van de organisatie	: Zie afval en afval verwerking als een kans in plaats van als een noodzakelijk kwaad.
Namen en functies van directieleden/ leden van de Raad van Bestuur	: Mr. S. Maandag, CEO F. de Beauvoir, CFO Dr. S. Innova, COO R. van den Boetselaer, COO
Achternaam Hoofd Communicatie	: H.J. van Werven
Exakte functiebenaming	: Executive director of communications
Telefoon vast	: +31 316 111 119
Telefoonmobiel	: +31 624 831 333
E-mailadres	: h.vanwerven@ wasteopportunity.com
Relevante overige functionarissen inzake mediamanagement zijn	: Geen
Algemene opmerkingen	: De assistent van het Hoofd Communicatie is mw. drs. B. Dreinths, telefoonnummer +31 316 111 182, e-mail: b.dreinths@ wasteopportunity.com

UITKOMST CORPORATE MEDIA SCORECARD

TOTAAL: 5.6 (LAAG GEMIDDELD)*

Corporate Mediapositie	:	6.4
Corporate Media-ervaringen	:	6.7
Corporate Mediacompetenties	:	4.2
Corporate Mediabereik	:	6.0
Corporate Mediarisicoprofiel	:	7.1
Corporate Mediarisicomangement	:	3.3
Corporate Mediaregie	:	4.7
Corporate Mediaplanning	:	4.1
Corporate Mediadoelstellingen	:	3.8
Corporate Mediabeleid	:	6.8
Corporate Mediastrategie	:	4.6
Corporate Mediabudget	:	6.9
Corporate Media-issues management	:	7.2
Corporate Media-instrumenten	:	7.4
Corporate Media E-management	:	5.6
Corporate Media-crisismanagement	:	4.2
Corporate Media-evaluatie	:	5.9
Proactief Corporate Mediamanagement:		7.4

Totaalscore : 5.6

** De totaalscore wordt mede berekend aan de hand van wegingsfactoren van zowel vragen als hoofdstukken.*

HOOFDSTUK CORPORATE MEDIAPOSITIE | SCORE: 6.4

De naamsbekendheid van de organisatie is bij het grote publiek aanzienlijk. De organisatie opereert in een maatschappelijk krachtenveld dat uitermate complex is. Het krachtenveld waarin de organisatie opereert, bestaat uit: overheden, maatschappelijke organisaties, milieuorganisaties, de media, het eigen personeel.

De identiteit van de organisatie is goed in kaart gebracht. De identiteit van de organisatie is te omschrijven als: oplossingsgericht, innovatief en maatschappelijk betrokken. Het imago is bekend op basis van extern onderzoek. Het imago van de organisatie is volgens eigen zeggen: goed, maar wordt beïnvloed door een moeilijke relatie met de pers. Er zit volgens eigen zeggen een grote kloof tussen de identiteit en het imago. Onderzoek naar de identiteit en het imago wordt continu wenselijk geacht. Met de verwachtingspatronen van afzonderlijke doelgroepen wordt altijd rekening gehouden.

De organisatie realiseert zich terdege dat mediacommunicatie kan leiden tot reacties uit het krachtenveld waarin zij opereert en heeft een zeer goed beeld van wat voor soort reacties dit zouden kunnen zijn. De belangrijkste doelgroepen van de organisatie zijn: overheden, maatschappelijke groeperingen, klanten, eigen personeel.

ALGEMENE OPMERKINGEN

Het imago van een afvalverwerker is in het algemeen slecht. Waste Opportunity CO komt er nog goed van af vanwege het feit dat zij voortdurend haar maatschappelijke betrokkenheid toont.

— — .

HOOFDSTUK CORPORATE MEDIA-ERVARINGEN | SCORE: 6.7

De organisatie onderhoudt weinig contacten met de media. De perscontacten van de organisatie bestonden de afgelopen jaren vooral uit het geven van interviews en het spreken van journalisten tijdens symposia en congressen. Verder verstuurt Waste Opportunity CO regelmatig persberichten.

De organisatie is zeer regelmatig ongevraagd door de media benaderd. De media weten de organisatie vaak te verrassen met hun aandacht. Het contact met de media zorgt intern eigenlijk nooit voor stress. De media geven de mening van de organisatie slechts een enkele keer correct weer. Positieve en negatieve ervaringen met de media bestaan voornamelijk uit: De aard van de berichtgeving in de media. De ene keer krijgt een investeringsbeslissing bijvoorbeeld heel veel positieve publiciteit, een andere keer krijgt het milieuaspect negatieve publiciteit.

De organisatie is overwegend tevreden over de eigen Media-ervaringen. De tevredenheid over de huidige Media-ervaringen komt doordat: de balans toch doorslaat naar het positieve.

ALGEMENE OPMERKINGEN

Om een goed corporate mediamanagement te kunnen voeren, beschikt Waste Opportunity CO eigenlijk over te weinig gekwalificeerd personeel met voldoende media-ervaring.

— — .

HOOFDSTUK CORPORATE MEDIACOMPETENTIES | SCORE: 4.2

De organisatie heeft zeer weinig kennis van de media en zeker niet voldoende om zelfstandig afgewogen beslissingen te kunnen maken inzake corporate mediamanagement. De kennis en expertise van de organisatie inzake corporate mediamanagement bestaat vooral uit: kennis van het sturen van persberichten naar de landelijke media. Zo af en toe organiseert Waste Opportunity CO ook een persconferentie. De kennis en expertise die de organisatie inzake mediamanagement het meeste mist bestaat uit: kennis van de regionale en lokale pers en audiovisuele media om regionale en lokale bestuurders te kunnen bereiken. Slechts een enkel personeelslid is gekwalificeerd voor de corporate mediacommunicatie. De organisatie kent nagenoeg alle persbureaus. De organisatie kent een aanzienlijk aantal fotojournalisten en fotopersbureaus.

Aan het communicatiepersoneel wordt slechts in een enkel geval een mediatraining aangeboden. Aan het topmanagement wordt in alle gevallen een mediatraining aangeboden. Een mediatraining wordt standaard gevolgd door: de Raad van Bestuur en de Executive Director of Communications. De organisatie heeft behoefte aan de volgende soort mediatraining: een mediatraining gericht op de schrijvende media. Voor het topmanagement een training gericht op de audiovisuele media. Er is geen enkel inzicht in bureaus die mediatrainingen verzorgen.

De organisatie is niet goed op de hoogte van de mediawetgeving. De organisatie kent geen juristen die de organisatie kunnen bijstaan bij een conflict met de media. Juridische stappen jegens de media zullen vaak worden overwogen. De organisatie duldt geen berichtgeving die de belangen van de organisatie kan schaden. Bij een conflict met de media worden juridische stappen overwogen indien: de

berichtgeving de belangen van de organisatie schaadt. De organisatie is goed op de hoogte van de (wettelijke) regels inzake financiële communicatie.

ALGEMENE OPMERKINGEN

Waste Opportunity CO wil graag een mediatraining die puur gericht op het vergroten van het rendement van de corporate mediacontacten.

— — .

HOOFDSTUK CORPORATE MEDIABEREIK | SCORE: 6

De organisatie bereikt met haar corporate media-inspanningen af en toe de gewenste doelgroepen. De organisatie weet dat de gewenste doelgroepen vaak niet worden bereikt doordat Waste Opportunity CO onvoldoende kennis heeft over het bereiken van specifieke doelgroepen. Doelgroepen die in voldoende mate worden bereikt zijn: de landelijke pers, pers in de regio's waar Waste Opportunity CO een vestiging heeft en grote ondernemingen. Doelgroepen die in onvoldoende mate worden bereikt zijn: regionale en lokale pers en middelgrote ondernemingen. De reden dat sommige doelgroepen onvoldoende worden bereikt is: dat Waste Opportunity CO onvoldoende kennis heeft over het bereiken van specifieke doelgroepen. Met de lokale media is incidenteel contact. Met de landelijke media is heel regelmatig contact. Vakbladen stellen wel vragen, maar niet zo vaak.

Free publicity is voor de organisatie een beproefd en succesvol instrument. De free publicity die de organisatie nastreeft bestaat uit: artikelen in vakbladen. Verder wordt regelmatig een persbericht gestuurd naar alle grote landelijke kranten en naar persbureaus.

Het mediabereik dat wordt nagestreefd is groot. De geografische reikwijdte die de organisatie nastreeft met corporate mediacommunicatie wordt gevormd door: afzonderlijke landen. In elk land waar Waste Opportunity CO gevestigd is, wil de onderneming de naamsbekendheid vergroten.

De organisatie streeft op de volgende manier naar goede publiciteit in de volgende media: via persberichten, via allianties met zowel overheden als maatschappelijke organisaties en door de Duurzame kringloop-filosofie zoveel mogelijk via publicaties en seminars uit te dragen. De organisatie streeft goede corporate mediacontacten na met de volgende journalisten: op dit moment met geen individuele journalisten.

ALGEMENE OPMERKINGEN

Waste Opportunity CO wil een sterk corporate mediaprofiel opbouwen en aanspreekpunt worden voor journalisten waar het gaat om afval op een duurzame manier te verwerken.

— — .

HOOFDSTUK CORPORATE MEDIARISICOPROFIEL | SCORE: 7.1

De organisatie heeft volgens de eigen beoordeling een zeer hoog risicoprofiel. Het mediarisicoprofiel is volgens de organisatie een gevolg van het vakgebied waarin zij opereert. Er wordt heel af en toe onderzoek gedaan naar de grootste publicitaire risico's. Het vakgebied waarin de organisatie opereert, is zeer publicitair gevoelig. De publicitaire gevoeligheid van het vakgebied komt door: het imago van afval. Daaromheen hangt een zweem van milieuvervuiling terwijl het omgekeerde juist het geval is.

Het mediarisicoprofiel wordt als een constant aanwezige druk ervaren. De organisatie gaat met de publicitaire druk als volgt om: momenteel worden de vragen van journalisten zo goed mogelijk beantwoord. Journalisten kunnen op bezoek komen om te zien hoe Waste Opportunity CO met afvalverwerking omgaat, welke methoden worden gebruikt en welke uitstoot de verwerking veroorzaakt.

De organisatie heeft publicitair gezien een aanzienlijk aantal natuurlijke tegenpolen. De natuurlijke publicitaire tegenpolen van de organisatie worden gevormd door: bewonersorganisaties, maatschappelijke groeperingen als milieuorganisaties.

ALGEMENE OPMERKINGEN

Het mediarisicoprofiel is door de komst van internet en fora op internet alleen maar toegenomen. Iedereen kan van alles over Waste Opportunity CO op internet zetten zonder dat hier goed overleg over is geweest.

— — .

HOOFDSTUK CORPORATE MEDIA RISICOMANAGEMENT | SCORE: 3.3

De organisatie heeft redelijk wat ervaring met risicomanagement als discipline. Media risicomanagement wordt nog niet of nauwelijks toegepast. Er is niet beschreven wat men onder mediarisicomanagement verstaat, noch wat de doelstellingen ervan

zouden moeten zijn. Onder een mediarisico verstaat de organisatie: negatieve publiciteit op basis van verkeerde conclusies. Op zo'n moment ontstaat er een beeld dat totaal niet strookt met de werkelijkheid.

De corporate mediarisico's zijn redelijk goed in kaart gebracht, maar van volledigheid is nog geen sprake. De organisatie heeft de corporate mediarisico's in kaart gebracht door: in de Raad van Bestuur hier actief over te debatteren. De grootste corporate mediarisico's zijn voor de organisatie: verkeerde interpretaties van journalisten, verkeerde procesgang in de afvalfabrieken waardoor schadelijke stoffen in de lucht kunnen komen. Van echte beheersmaatregelen ten aanzien van mediarisico's is slechts in geringe mate sprake.

De beheersmaatregelen die organisatie heeft genomen om de corporate mediarisico's te beteugelen, bestaan uit: Alle corporate mediacontacten lopen via de Executive Director of Communications. Het corporate mediarisicomangement is in de organisatie een taak voor: De Raad van Bestuur in samenwerking met de Executive Director of Communications,

Momenteel krijgt corporate mediarisicomangement wel al aandacht in de organisatie, maar van een structurele aanpak naar tevredenheid is nog geen sprake. Als verbeterpunten voor corporate mediarisicomangement ziet de organisatie onder meer: 1. meer intern overleg; 2. meer structurele aanpak van mediazaken. Rapporteren en communiceren over corporate mediarisicomangement geschiedt in de organisatie op de volgende wijze: De Executive Director of Communications rapporteert aan de Raad van Bestuur. Onder de EDC wordt niet over mediazaken gerapporteerd.

ALGEMENE OPMERKINGEN

Waste Opportunity CO wenst meer greep op het corporate mediarisicomangement.

— — .

HOOFDSTUK CORPORATE MEDIAREGIE | SCORE: 4.7

Alleen de belangrijke mediazaken worden vooraf afgestemd, meestal vindt achteraf verantwoording plaats. De eindverantwoordelijke voor het operationele corporate mediamanagement is: De Voorzitter van de Raad van Bestuur.

Er is een goed functionerende aparte afdeling voorlichting. De organisatie heeft

een klein aantal specifieke woordvoerders of voorlichters. Degene die in eerste instantie vragen van de media beantwoordt is: De Executive Director of Communications. De vervanging van de primaire woordvoerder is bij afwezigheid slechts zeer beperkt geregeld. Als back up van de primaire woordvoerder geldt elk lid van de Raad van Bestuur. Er is geen lijst van medewerkers met inhoudelijke kennis (dus geen mediakennis) die indien noodzakelijk ook de woordvoering op zich kunnen nemen. Het topmanagement is buiten kantooruren altijd bereikbaar voor dringende zaken. De hoogste functionaris is af en toe het publicitaire boegbeeld.

In de organisatie is af en toe overleg over corporate mediacommunicatie. De behoefte aan meer structureel overleg inzake corporate mediacommunicatie is enorm. De corporate mediacommunicatie is intern redelijk gestroomlijnd. De medewerkers weten slechts beperkt wat ze wel en niet moeten doen wanneer ze benaderd worden door de media.

De externe communicatieadviseur heeft geringe kennis van corporate mediamanagement. De organisatie is niet tevreden over de corporate mediaondersteuning van de externe communicatieadviseur. De organisatie kent slechts een enkele gespecialiseerde externe corporate mediadeskundige. De organisatie is bekend met de volgende externe mediadeskundigen: **1.** Falcon Hill Communications **2.** Media Connect International. Er is geen mediaprotocol opgesteld, waarin alle woordvoering, back up-functies, competenties en do's and don'ts zijn opgenomen.

ALGEMENE OPMERKINGEN

Waste Opportunity CO streeft ernaar de mediaregie krachtig naar zich toe te trekken teneinde het corporate mediaprofiel te vergroten.

— — .

HOOFDSTUK CORPORATE MEDIAPLANNING | SCORE: 4.1

Er is geen mediakalender met belangrijke momenten in het jaar. Er zijn geen uitgewerkte draaiboeken voor bepaalde dagen. De belangrijkste mediamomenten op de mediakalender zijn: doorgaans de congressen en seminars waar Waste Opportunity CO optreedt. Daarnaast vindt elk jaar op een persconferentie de presentatie van de jaarcijfers plaats. De organisatie bereidt zich vaak voor op vragen uit de media.

De organisatie heeft geen uitgewerkt corporate mediaplan. De organisatie bereidt zich voor op vragen uit de media door er in de Raad van Bestuur uitvoering

over te debatteren en de Executive Director of Communications hierbij te betrekken. Er wordt wel aan corporate advertentieplanning gedaan, maar niet erg structureel. Er wordt wel aan advertorialplanning gedaan maar niet erg structureel. De organisatie hanteert een aantal vormen van scenarioplanning om voorbereid te zijn op bepaalde situaties, dit kan echter nog worden uitgebreid.

ALGEMENE OPMERKINGEN

De corporate mediaplanning zou moeten worden verbeterd door middel van een plan waarin precies staat beschreven hoe het mediabereik van Waste Opportunity CO structureel kan worden uitgebreid. Daarnaast heeft Waste Opportunity CO behoefte aan een stappenplan aan de hand waarvan media heel gestructureerd kunnen worden benaderd.

— — .

HOOFDSTUK CORPORATE MEDIADOELSTELLINGEN | SCORE: 3.8

De corporate mediadoelstellingen zijn redelijk specifiek geformuleerd. De huidige doelstellingen van het mediabeleid zijn: 1. het vergroten van het mediabereik; 2. het vergroten van de naamsbekendheid; 3. het beter bereiken van lokale en regionale politici en ondernemers. Bij het corporate hanteren van de mediadoelstellingen wordt vaak onderscheid gemaakt tussen de korte, middellange en lange termijn. De organisatie was de laatste jaren slechts in zeer geringe mate succesvol bij het realiseren van de corporate mediadoelstellingen.

Het toetsen of de corporate mediadoelstellingen zijn gehaald wordt gemeten aan de hand van de respons die Waste Opportunity CO krijgt op persberichten en op informele perscontacten in de marge van congressen en symposia. De mediadoelstellingen zullen naar alle waarschijnlijkheid in de naaste toekomst volledig gaan veranderen. Het rendement van het mediamanagement moet omhoog omdat Waste Opportunity CO het Duurzame kringloop-principe veel meer onder de aandacht wil brengen. De urgentie om het rendement van het corporate mediamanagement te vergroten is zeer aanzienlijk.

ALGEMENE OPMERKINGEN

Het vergroten van het corporate mediarendement is belangrijk omdat de markt tegenwoordig vraagt om meer transparantie en maatschappelijk verantwoord opereren.

— — .

HOOFDSTUK CORPORATE MEDIABELEID | SCORE: 6.8

De visie van de organisatie op het corporate mediabeleid luidt als volgt: het op een gestructureerde en structurele wijze uitdragen van de Duurzame kringloop-gedachte. Ofwel: Afval biedt kansen! De organisatie hanteert een zeer beperkt mediabeleid. Het concrete mediabeleid komt neer op: het zoveel mogelijk verstrekken van informatie over de Duurzame kringloop-gedachte.

Het corporate mediabeleid is volledig gecentraliseerd. De organisatie is gematigd positief over het huidige mediabeleid. Het huidige corporate mediabeleid zou moeten worden veranderd door middel van een gericht mediaplan. Corporate mediamanagement staat met regelmaat op de agenda van het topmanagement. Er wordt nooit onderzoek gedaan naar de effecten van het mediabeleid. Het corporate mediabeleid is al lange tijd niet gewijzigd. De organisatie stemt het mediabeleid af met: niemand. Alle corporate mediazaken worden allen intern ter hand genomen.

ALGEMENE OPMERKINGEN

Het corporate mediabeleid wordt wel besproken met de externe communicatieadviseur, maar dit is geen corporate mediadeskundige. Dus op dit vlak moet nog veel winst te behalen vallen.

— — .

HOOFDSTUK CORPORATE MEDIASTRATEGIE | SCORE: 4.6

De corporate mediastrategie om de mediadoelstellingen mee te bereiken heeft nog niet echt handen en voeten gekregen binnen de organisatie. De mediastrategie is voornamelijk gericht op: de landelijke schrijvende pers. De beschrijving van de corporate mediastrategie luidt als volgt: via persberichten de aandacht van de landelijke media en de vakbladen trekken om vervolgens via interviews en bedrijfsbezoeken meer informatie te verstrekken.

Er is geen draaiboek voor het maken van strategische keuzes ten aanzien van corporate mediacontacten. De organisatie heeft een groep functionarissen aangewezen die zich met enige regelmaat buigt over strategische vragen inzake mediacontacten. De strategische beraadslagingen inzake de corporate mediacontacten vinden vaak plaats. De strategische beraadslagingen inzake corporate mediacontacten verlopen als volgt deze vinden plaats in de Raad van Bestuur en van tijd tot tijd wordt de externe communicatieadviseur om advies gevraagd.

De organisatie houdt greep op de corporate mediastrategie door middel van: de centralisatie bij de Raad van Bestuur en de Executive Director of Communications. De mediastrategie wordt voor alle vestigingen op centraal niveau bepaald. De organisatie hanteert één mediastrategie en past die toe op alle doelstellingen. De organisatie is volstrekt ontevreden over de huidige mediastrategie. De organisatie is (on)tevreden met de huidige corporate mediastrategie omdat: de doelstellingen recent zijn uitgebreid naar andere doelgroepen en de huidige mediastrategie hier niet voor voldoet. De organisatie zou de corporate mediastrategie willen aanpassen door een gericht aanvalsplan op te stellen.

ALGEMENE OPMERKINGEN

Waste Opportunity CO wil een actievere corporate mediastrategie opzetten.

— — .

HOOFDSTUK CORPORATE MEDIABUDGET | SCORE: 6.9

De omvang van het mediabudget bedraagt ongeveer 120.000 euro op jaarbasis. De verhouding tussen het budget voor corporate communicatie en dat van marketingcommunicatie is ongeveer 30% voor corporate communicatie en 70% voor marketingcommunicatie. De verhouding van het mediabudget tussen corporate communicatie en marketingcommunicatie zou idealiter: 50% voor corporate communicatie en 50% voor marketingcommunicatie zijn.

Het mediabudget voor corporate communicatie is in belangrijke mate onvoldoende voor het realiseren van de corporate mediadoelstellingen. Het mediabudget voor corporate communicatie is volledig gecentraliseerd. Waar het mediabudget voor corporate communicatie aan moet worden besteed is slechts beperkt gedefinieerd. De organisatie heeft redelijk goed zicht op het rendement van het mediabudget voor corporate communicatie. Een mediabudget voor corporate communicatie vindt de organisatie essentieel.

ALGEMENE OPMERKINGEN

Door het accent meer op corporate communicatie te leggen, hoeft er minder geadvertiseerd te worden en kan de maatschappelijke verantwoordelijkheid beter uit de verf komen.

— — .

HOOFDSTUK CORPORATE MEDIA ISSUESMANAGEMENT | SCORE: 7.2

De organisatie heeft redelijk wat ervaring met issues management als discipline. Onder corporate media issuesmanagement verstaat de organisatie het structureel onderzoeken welke onderwerpen de bedrijfsvoering in negatieve zin zouden kunnen beïnvloeden. Iedereen is, zonder uitzondering, doordrongen van het belang van media issuesmanagement. De belangrijkste media-issues in relatie tot de organisatie zijn milieugerelateerde issues zoals de uitstoot van CO₂. Verder alle politieke besluiten die de bedrijfsvoering zouden kunnen raken. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld rekeningrijden waardoor de keuze voor spoorweg- of waterwegtransport wordt opgedrongen. Ook het aanbestedingsbeleid van de overheid ziet Waste Opportunity CO niet alleen als een kans, maar ook als een bedreiging.

Media-issues heeft de organisatie in kaart gebracht door er in de Raad van Bestuur actief over te discussiëren. Hoewel het nog niet algemeen wordt doorgevoerd, krijgt corporate media issuesmanagement al behoorlijk wat toepassingen. Corporate media issuesmanagement is in de organisatie een taak voor de Raad van Bestuur, de Executive Director of Communications en het Management Team dat rapporteert aan de RvB. Momenteel krijgt media-issues management wel al aandacht in de organisatie, maar van een structurele aanpak naar tevredenheid is nog geen sprake.

Als verbeterpunten voor corporate media issuesmanagement ziet de organisatie onder meer een actievere benadering in alle geledingen door de hele organisatie heen. De stakeholders worden altijd als uitgangspunt genomen bij het ter hand nemen van het corporate media issuesmanagement. Rapporteren en communiceren over corporate media issuesmanagement geschiedt in de organisatie op de volgende wijze: het Management Team rapporteert rechtstreeks aan de Raad van Bestuur.

Er zijn geen lijsten met Q&A's inzake mediagerelateerde onderwerpen. De bereidheid om Q&A's aan te leggen of uit te breiden is niet erg groot. Q&A's moeten worden ontwikkeld voor: 1. het verliezen van grote aanbestedingstrajecten; 2. Schadelijke uitstoot van stoffen indien zich een technisch mankement voordoet. De organisatie is uitstekend bekend met de (outside in) methode om Q&A's aan te leggen.

ALGEMENE OPMERKINGEN

Geen.

HOOFDSTUK CORPORATE MEDIA-INSTRUMENTEN | SCORE: 7.4

De organisatie vindt de eigen website een uitstekend instrument in het licht van de corporate mediacommunicatie en maakt daar dan ook actief gebruik van. In het kader van de mediacommunicatie wordt de website ingezet als algeheel communicatiemiddel voornamelijk voor corporate communicatiedoeleinden.

Persberichten worden voortdurend verstuurd. Journalisten worden zo nu en dan uitgenodigd voor een interview. De organisatie is altijd bereid tot het geven van interviews en stimuleert dit ook. Media worden nooit uitgenodigd voor een persgesprek om achtergrondinformatie aan te verstrekken. Advertorials worden met grote regelmaat ingezet. De organisatie probeert regelmatig te profiteren van free publicity en slaagt hier betrekkelijk vaak in.

De organisatie heeft de volgende eigen publicaties: 1. Jaarverslag; 2. Corporate brochure; 3. Tal van milieugerelateerde brochures. Een eigen medium wordt als het beste middel bestempeld om mee te communiceren. Er zijn voldoende communicatiemiddelen door de hele organisatie heen. Het niveau van de communicatiemiddelen is uitstekend. Als de organisatie een nieuw eigen medium zou ontwikkelen dan zou dit zijn: een boek waarin tal van verschillende voorbeelden van de Duurzame kringloop-gedachte worden beschreven. De doelgroepen van een nieuw eigen medium zijn: Alle overheden en middelgrote en grote bedrijven. Er is een beperkt ontwikkelde map met daarin relevante informatie voor journalisten.

De organisatie beschikt niet over eigen redactionele en grafische productiefaciliteiten. De organisatie beschikt zelf over de volgende productiefaciliteiten voor communicatiemiddelen: geen. Alle benodigde schrijf-, ontwerp- en productiecapaciteit wordt per keer ingekocht. Over de herkenbaarheid van de huisstijl is de organisatie niet ontevreden, maar zou deze graag aangescherpt zien. Van de huisstijl wordt zelden afgeweken. De organisatie is zeer tevreden over de uitstraling van de eigen advertenties. De volgende communicatiemiddelen zouden moeten worden ontwikkeld of worden verbeterd: er moet een handzame brochure komen waarin de Duurzame kringloop-gedachte wordt beschreven en waarin voorbeelden worden gegeven van het principe 'Afval biedt kansen'.

- De organisatie heeft geen checklist voor persberichten, maar wel richtlijnen voor het schrijven ervan.
- Er is geen checklist voor televisie-interviews.
- Er is geen checklist voor radio-interviews.

- Er is een beknopte checklist voor persconferenties.
- Er is geen checklist voor internetcommunicatie.
- Er is geen checklist voor financiële communicatie.
- Er is geen checklist, maar er zijn wel richtlijnen voor crisiscommunicatie.

Er is een dringende behoefte aan een mediahandboek waarin mediachecklists zijn opgenomen. Media-checklists moeten worden ontwikkeld voor: alle vormen van communicatie richting de media.

ALGEMENE OPMERKINGEN

Waste Opportunity CO heeft momenteel ook een televisiecommercial in ontwikkeling waarin de 'Afval biedt kansen-gedachte' wordt uitgelegd.

— — .

HOOFDSTUK CORPORATE MEDIA E-MANAGEMENT | SCORE: 5.6

De organisatie is volledig ingevoerd in het communiceren via elektronische media. De kennis van e-media die relevant is voor het corporate mediamanagement bestaat uit het communiceren via de website en het verspreiden van een elektronische nieuwsbrief. E-communicatie wordt als essentieel aangemerkt. De impact van informatieverbreiding via internet en e-zines op het mediamanagement wordt als groot bestempeld. De berichtgeving via het internet en e-zines wordt met grote regelmaat bijgehouden.

Er is geen beleid geformuleerd inzake het zelf verspreiden van informatie via internet en e-zines. Het beleid inzake het zelf verspreiden van informatie via internet en e-zines moet nog worden ontwikkeld. Inzake het reageren op informatie over de organisatie via internet en e-zines is geen beleid geformuleerd. De reactiesnelheid op berichtgeving via internet en e-zines is redelijk groot, maar kan nog verder worden opgevoerd. Degenen die geautoriseerd zijn om informatie te uploaden en offloaden zijn: daartoe aangewezen medewerkers op de afdeling communicatie. De reactiesnelheid op berichtgeving over de organisatie via internet en e-zines wordt bepaald door: het interne overleg en de tijd die er nodig is om een standpunt te bepalen.

Op de eigen website wordt aan corporate mediacommunicatie voortdurend aandacht besteed. De plek die de organisatie op haar eigen website heeft aange-

wezen voor de communicatie met de media bestaat uit een apart submenu Media binnen het menu Nieuws.

Er is geen uitgewerkte lijst met e-mailadressen om snel te kunnen communiceren met de verschillende elektronische media. Het beleid inzake het reageren op informatie over de organisatie via internet en e-zines is samen te vatten als: dat dit aan de beoordeling van de Executive Director of Communications wordt overgelaten. De verantwoordelijken in de organisatie voor het communiceren via internet en e-zines, zijn de Raad van Bestuur en de Executive Director of Communications die hierbij wordt ondersteund door het Management Team. Belangrijke websites voor de organisatie zijn: de websites van: het RIVM, Milieudefensie en verder alle overheden. Belangrijke e-zines voor de organisatie zijn de e-zines van ZIBB, Management Team en KPMG.

ALGEMENE OPMERKINGEN

Het corporate media E-management zal de komende jaren meer aandacht behoeven. Waarschijnlijk zullen hier specifieke deskundigen voor worden aangetrokken.

— — .

HOOFDSTUK CORPORATE MEDIACRISISMANAGEMENT | SCORE: 4.2

De organisatie is in relatie tot corporate mediamanagement goed voorbereid op een crisis. De woordvoering bij een crisis wordt gedaan door de voorzitter van de Raad van Bestuur. Er zijn slechts zeer beperkte draaiboeken en scenario's voor crisissituaties aangelegd. De medewerkers zijn slecht op de hoogte van wat zij wel en niet mogen communiceren bij een crisis. Met externe deskundigen zijn geen afspraken gemaakt voor inhoudelijke ondersteuning bij een crisis. Er zijn geen afspraken gemaakt met externe bureaus voor het coördineren van de mediacontacten bij een crisis.

Om in het geval van een crisis snel te kunnen communiceren is een adreslijst van de media aangelegd, deze is evenwel nog verre van volledig. Om in het geval van een crisis snel te kunnen communiceren is een adreslijst van autoriteiten aangelegd, deze is evenwel nog verre van volledig. Om in het geval van een crisis snel te kunnen communiceren is een adreslijst van belangengroepen aangelegd, deze is evenwel nog verre van volledig.

Er zijn geen speciale corporate mediacrisistrainingen gevolgd. Degenen die een mediacrisistraining hebben gevolgd, zijn: geen. De mediacrisismanagers zijn niet

getoetst op stressbestendigheid. Ondersteunend personeel als telefonistes, receptionistes en secretaresses is enigermate voorbereid op een crisissituatie, maar niet volledig. Er is geen specifiek voorlichtingsmateriaal over wat te doen bij een crisissituatie. Voorlichtingsmateriaal over wat te doen bij een crisis is in principe een flyer met daarin informatie over wat wel en wat niet te doen. Een dergelijke folder moet nog worden ontwikkeld. Bij een crisis is de organisatie waarschijnlijk goed in staat om om te schakelen van reactief naar proactief mediamanagement.

Er heeft een redelijke afstemming plaatsgevonden met externe partijen als politie, justitie, ambulancediensten en belangenorganisaties over het Mediacrisismanagement. Het Mediacrisismanagement is extern afgestemd met niemand. Alleen met de externe communicatieadviseur hebben er enkele gesprekken over plaatsgevonden.

ALGEMENE OPMERKINGEN

Het crisismanagement binnen Waste Opportunity CO vraagt om een meer gerichte benadering.

— — .

HOOFDSTUK CORPORATE MEDIA-EVALUATIE | SCORE: 5.9

Het mediamanagement wordt vaak qua inhoud geëvalueerd, vaak qua uitvoering geëvalueerd en vaak qua rendement geëvalueerd.

De marketingafdeling wordt nooit betrokken bij corporate media evaluaties. Bij de media-evaluaties zijn intern betrokken: de Raad van Bestuur en de Executive Director of Communications. Na een evaluatie worden de verbeteracties redelijk consequent doorgevoerd. De top van de organisatie staat met betrekking tot mediamanagement altijd open voor kritiek. De organisatie is gematigd tevreden over de wijze waarop het mediabeleid wordt geëvalueerd. Het evaluatiebeleid zou moeten veranderen in die zin dat het niet alleen gebeurt in de Raad van Bestuur, maar dat ook feedback wordt gevraagd aan de Raad van Commissarissen en andere externe stakeholders. Door deze erbij te betrekken stelt Waste Opportunity CO zich nog transparanter op.

ALGEMENE OPMERKINGEN

Er zou een periodiek verslagleggingssysteem moeten komen waarmee de Media-evaluaties op schrift kunnen worden gesteld.

— — .

HOOFDSTUK PROACTIEF CORPORATE MEDIAMANAGEMENT | SCORE: 7.4

De organisatie wil graag proactief communiceren over onderwerpen als Duurzame kringloop en het principe Afval biedt kansen. De organisatie heeft geen apart beleid voor proactieve corporate mediacommunicatie. De organisatie wil graag proactief communiceren in vakbladen en in de regionale en lokale media. De organisatie is er volledig klaar voor om zèlf het initiatief tot corporate mediacommunicatie te nemen. De kans dat de organisatie met corporate communicatie proactief via de media gaat communiceren is zeer groot. De kans dat de organisatie met marketing-communicatie proactief via de media gaat communiceren is zeer groot. Proactieve corporate media-acties worden inhoudelijk geïnitieerd door de Raad van Bestuur of het management en de uitvoering vindt plaats onder verantwoordelijkheid van de Executive Director of Communications die hierover rapporteert aan de RvB.

Werkzaamheden die in het kader van proactief corporate mediamanagement worden uitbesteed zijn onder meer de productie van communicatiemiddelen. In het kader van proactieve media-acties worden vaak mediaplannen opgesteld. De organisatie kent alle gerenommeerde bureaus voor het uitbesteden van media-acties. Externe bureaus aan wie media-acties worden uitbesteed zijn: Falcon Hill. De conceptontwikkeling voor een mediacampagne verloopt doorgaans goed door de uitbesteding aan professionele bureaus. Voorafgaand aan media-acties wordt af en toe een vastomlijnd budget vastgesteld dat niet mag worden overschreden. Budgetten voor media-acties worden voor een belangrijk deel op basis van externe offertes vastgesteld en slechts voor een deel op basis van interne afwegingen. De ervaringen met proactief corporate mediamanagement zijn ronduit positief. De ervaringen die de organisatie heeft met corporate proactief mediamanagement zijn: Goede plaatsing van advertenties in landelijke media. In het kader van media-acties worden vooraf nooit marktonderzoeken uitgevoerd. De organisatie is er redelijk goed op voorbereid dat een proactief mediabeleid vragen kan uitlokken.

ALGEMENE OPMERKINGEN

Misschien kunnen media-acties goed met andere partijen worden gecombineerd. Dit is het onderzoeken waard.

Aan het einde van dit boek getiteld, *Corporate Media Governance* is het nuttig om een aantal mogelijke misverstanden weg te nemen. De eerste vraag die wordt gesteld wanneer corporate media governance en de Corporate Media Scorecard ter sprake komen luidt doorgaans: Zijn corporate media governance en de Corporate Media Scorecard een garantie dat organisaties niet meer met negatieve berichtgeving in de media worden geconfronteerd? Dergelijke garanties kunnen uiteraard nooit worden gegeven. Als een coördinator terrorismebestrijding van een willekeurig land allerlei maatregelen heeft genomen om aanslagen te voorkomen, zal hij ook nooit garanties afgeven dat een aanslag in het geheel niet zal plaatsvinden. Daarvoor zijn de variabelen binnen het veiligheidsbeleid te complex en derhalve onmogelijk om voor honderd procent af te dekken. Maar, zo zal hij betogen, de kans dat er zich iets zal voordoen, is aanzienlijk gereduceerd door de voorzorgsmaatregelen die zijn getroffen.

Hetzelfde geldt voor corporate media governance en de Corporate Media Scorecard. Aan de ene kant is het mediaveld zo multidisciplinair en zo complex dat er nooit garanties zijn te geven dat negatieve publiciteit niet zal voorkomen. Aan de andere kant zorgt corporate media governance er met de Corporate Media Scorecard als leidraad wel voor dat organisaties hun mediaproces op een verantwoorde wijze kunnen inrichten en dat zij goed zijn voorbereid op het moment dat de media-aandacht zich op hen richt. Men kan het mediabeleid nog zo goed hebben uitgewerkt, het mediarisicomanagement nog zo goed hebben ingericht en nog zo'n goede mediaplanning hebben aangebracht, op het moment dat een individuele functionaris een cruciale fout maakt, dient de negatieve media-aandacht zich toch in alle hevigheid aan. Als de organisatie op dat moment nog moet gaan nadenken over de gepaste mediarespons en over de te wensen mediastrategie, is men te laat en loopt men achter de feiten aan. Eigenlijk is de vraag 'of corporate media governan-

ce en de Corporate Media Scorecard een garantie zijn tegen negatieve berichtgeving' dan ook niet juist. Corporate media governance en de Corporate Media Scorecard gaan over de input van het corporate media managementproces en niet over de output. Het principe van corporate media governance en de Corporate Media Scorecard zijn ontwikkeld om overheden, bedrijven en instellingen een handreiking en handleiding te bieden aan de hand waarvan zij hun corporate media governance en corporate media management kunnen inrichten en stroomlijnen. Voor elke afzonderlijke organisatie zullen de uitkomsten en de acties die genomen dienen te worden verschillend zijn. Het is derhalve onmogelijk en per definitie onjuist om op voorhand te trachten antwoorden te geven op vragen over de outcome van het corporate media managementproces. In dit vakgebied biedt een blauwdruk geen uitkomst en dus behoort de vraag 'of corporate media governance en de Corporate Media Scorecard een garantie zijn tegen negatieve berichtgeving in de media' in principe niet gesteld te worden. En als deze dan toch wordt gesteld, zal de vraag met een krachtig nee moeten worden beantwoord. Het kan echter geen kwaad om corporate media governance en corporate media management regelmatig op de agenda te plaatsen en daar eens een stevig gesprek over te hebben. Dit zou in veel gevallen veel beroering, reputatieschade en persoonlijk leed kunnen voorkomen. En het is dan natuurlijk wel van belang dat men in zo'n gesprek weet waar men aandacht aan moet besteden. De Corporate Media Scorecard is hiervoor een handzame leidraad.

Een ander mogelijk misverstand is de gedachte dat een Corporate Media Scorecard kan worden ingezet als crisismanagementinstrument. Dit kan men trachten, maar het zal weinig effect sorteren en zelfs schade kunnen toebrengen. Iedereen die denkt dat een crisis überhaupt te managen of te bezweren is met een scorecard, die heeft geen goed beeld van zowel corporate media management als crisismanagement. Organisaties die reeds in een mediacrisis zijn beland, zijn uiteraard voor die bewuste mediagebeurtenis te laat om van de uitkomsten van de Corporate Media Scorecard te profiteren als ze zich hiermee niet op voorhand hebben voorbereid. Het geeft geen pas om op zo'n moment aan de hand van het invullen van een scorelijst te trachten een crisis te beteugelen. Degenen die in een mediacrisis verzeild zijn geraakt, doen er op dat moment beter

aan om zich te concentreren op die bewuste situatie. Daarna zullen ze – als ze de balans opmaken van het proces waar ze doorheen zijn gegaan – wellicht tot de conclusie komen in het vervolg beter voorbereid te willen zijn. In dat geval kunnen ze, nadat ze de crisis hebben doorstaan, alsnog besluiten om met het oog op de toekomst een corporate media governancestructuur in het leven te roepen met de Corporate Media Scorecard als leidraad.

Tot slot de veronderstelling dat corporate media governance en de Corporate Media Scorecard alleen kunnen worden ingezet tegen negatieve media-aandacht. Dit is een gedachte die voortkomt uit angst voor de media en het vooroordeel dat de media toch alleen maar geïnteresseerd zijn in negatief nieuws. Niets is minder waar. Negatief nieuws trekt weliswaar de aandacht, intrigeert en ‘verkoopt’ daardoor goed, maar wie de media goed analyseert, constateert ook dat er volop ruimte is voor neutrale en positieve berichtgeving. Met gericht corporate media management op basis van een uitgewerkte corporate media governancestructuur kan hier actief op worden ingespeeld ter ondersteuning van het imago of de reputatie van een organisatie. In de Corporate Media Scorecard is bewust een hoofdstuk Proactief Media Management opgenomen om het onderscheid met de reactieve variant te accentueren. Toch zal in de praktijk blijken dat de meeste organisaties besluiten het pad van corporate media governance te betreden wanneer zij zijn geconfronteerd met negatieve berichtgeving of wanneer zich in hun branche een voorbeeld op dit vlak heeft voorgedaan. Dit is begrijpelijk want dat trekt uiteraard prominent de aandacht en vraagt om een actie of een reactie. Het zal nog heel wat pionierswerk vergen om het merendeel van de bedrijven, overheden en instellingen een bewuste rol te laten vervullen op het vlak van het proactieve media management met als doel neutrale of positieve berichtgeving te realiseren. Maar de organisaties die het aandurven om het proactieve media management consciëntieus in de praktijk te brengen, die zullen constateren dat dit niet zonder resultaat zal blijven.

In het mediaveld kunnen geen garanties worden gegeven. In een eerder stadium in dit boek is reeds aan de orde gekomen dat journalisten onafhankelijke geesten zijn en dat als belangrijk onderdeel van de democratische controle vooral ook moeten blijven. Het uitgangspunt voor het concipiëren van een vorm van corporate media governance en

het ontwikkelen van een Corporate Media Scorecard is dan ook nooit geweest om de positie van journalisten aan te tasten. Corporate media governance richt zich juist op de andere kant van het spectrum en heeft als doel van organisaties in het economisch en maatschappelijk speelveld volwaardige spelers in het mediaveld te maken. Het dient organisaties meer greep te geven op het multidisciplinaire en complexe mediaproces. Als dat namelijk het geval is zullen zij betere gesprekspartners worden voor de media, zal er meer wederzijds respect ontstaan en zal dat er weer toe leiden dat de geloofwaardigheid van bedrijven, overheden en instellingen bij de journalistiek zal toenemen. Meer greep op het mediaproces, meer kennis omtrent het functioneren van de media en minder angst om met de media te communiceren kan idealiter zelfs een basis leggen voor een grotere transparantie van organisaties en minder wantrouwen en vijandigheid bij én jegens de media. Van dit punt zijn we echter nog ver verwijderd. Eerst zullen organisaties zich moeten bekwamen in corporate media governance. De Corporate Media Scorecard kan hierbij een waardevolle leidraad vormen.

DEEL 4 COMPLEMENT

- Noten
- Bronnen
- Samenvatting (Engels)
- Stellingen
- Curriculum Vitae
- Bijlage (separaat)

NOTEN

1 Het woord 'media' wordt in deze publicatie gebruikt in de journalistieke betekenis van het woord. In naslagwerken komen we ook een betekenis tegen die verder gaat. Daarin worden media ook aangeduid als de middelen tot overdracht en verspreiding van kennis en informatie. Onder een dergelijke omschrijving zou men dus ook de telefoon en de computer kunnen scharen. Het enkelvoud van het woord media, 'medium', wordt in woordenboeken meer in de richting van de technologische component van het woord verklaard: (media)middel om iets te bewerkstelligen of over te dragen, het is dan synoniem voor hulpmiddel: internet, de televisie, de krant als medium van informatie. In al deze gevallen wordt met het woord medium derhalve 'informatiedrager' bedoeld.

2 C.E. Carroll, M. McCombs, 'Agenda-setting Effects of Business News on the Public's Images and Opinions about Major Corporations', *Corporate Reputation Review* 2003, Vol. 6, No. 1 36-46.

3 A. Mulder, *Over Mediatheorie. Taal, beeld, geluid, gedrag*. (Rotterdam, 2004)

4 Het 'medium' als informatiedrager dat primair geen journalistieke impact heeft, blijft hier buiten beschouwing. Hierbij moet wel worden aante-kend dat ook dit soort media de bedrijfsvoering en dus ook de besluitvormingsprocedures kunnen beïnvloeden. Zie hiervoor onder meer J. Yates en W.J. Orlikowski, 'Genres of Organizational Communication: A Structural Approach to Studying Communication and Media', *The Academy of Management Review* 1992, Vol 17, No. 2, 299-326.

5 C. de Boer en S. Brennecke, *Media en publiek. Theorieën over media-impact*. (Amsterdam, 2003).

6 Overheden, bedrijven en instellingen worden verder in deze studie aangeduid met het woord 'organisaties'.

7 C. Huijskens en D. Isha, *Het Media Handboek. Alles over omgang met de pers*. (Amsterdam, 2006).

8 J. Hitchins, 'Managing the news for corporate advantage', *Corpo-*

rate Communications: An International Journal 1997, Vol. 2, No. 3, 95-100.

9 S. Simons, *Een praktische handleiding voor het omgaan met de media. Een praktische handleiding voor het omgaan met journalisten.* (Amsterdam, 2002).

10 F. van Lier, *Macht over Media. Effectieve contacten met pers, radio en televisie.* (Amsterdam/Brussel, 1991)

11 Voorbeelden hiervan zijn in volgorde van vermelding: A. Corporate communications: C.B.M. van Riel (red.), *Corporate Communication. Het managen van een reputatie.* (Alphen aan den Rijn, 2001); B. Reputatiemanagement: C.J. Fombrun en C.B.M. van Riel, *Reputatiemanagement. Hoe succesvolle ondernemingen bouwen aan sterke reputaties* (Amsterdam, 2004); C. Crisismanagement: P. Stamsnijder, *Goed nieuws in kwade tijden. Crisiscommunicatie in de praktijk.* (Den Haag, 2007).

12 S. Simons, *Een praktische handleiding voor het omgaan met de media.* 53.

13 C. Huijskens en D. Isha, *Het Media Handboek.* 119.

14 C. Fombrun, C.B.M. van Riel, 'Hoe manage je het meest waardevolle activum van een onderneming: de reputatie', *Tijdschrift voor Strategische Bedrijfscommunicatie* 2006, Jaargang 12, nummer 1, 48-52.

15 H. Boeije, H. 't Hart en J. Hox (red.), *Onderzoeksmethoden.* (Amsterdam, 2009)

16 K.T. Theus, 'Organizations and the Media. Structures of Miscommunication', *Management Communication Quarterly* 1993, Vol. 7, no. 1, 67-94.

17 G. Davies, L. Miles, 'Reputation Management: Theory versus Practice', *Corporate Reputation Management* 1998, Vol. 2, No. 1, 16-27.

18 D.L. Deephouse, 'Media Reputation as a Strategic Resource,: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories', *Journal of Management* 2000, Vol. 26, No.6, 1091-1112.

19 P.G. Swanborn, *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek.* (Meppel/Amsterdam, 1987)

20 F. Lurati maakt hier ook melding van in zijn boekbespreking van het boek van Paul Argenti en Janis Forman, 'The Power of Corporate

Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business', *Corporate Reputation Review* 2004, Vol. 7, No. 1, 96-98.

21 B. van Ruler, R. de Lange, 'Barriers to communication management in the executive suite', *Public Relations Review* 2003, Vol. 29 145-158

22 R. van der Jagd, 'Senior Business Executives See Communication and Reputation as a Crucial Part of their Leadership Role', *Corporate Reputation Review* 2005, Vol. 8, No. 3, 179-186.

23 A. Argenti, J. Forman, *The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business*. (New York 2002)

24 R.R. Dolphin, Ying Fan, 'Is Corporate Communications A Strategic Function?', *Management Decision* 2000, Vol. 38, No. 2, 99-106.

25 L.J. Cronbach and P.E. Meehl, 'Construct Validity in Psychological tests', *Psychological Bulletin* 1955 Vol. 52 – No. 1, 281 – 302.

26 A.W. Khan, *Media and Good Governance*. (Paris, 2005)

27 A.B. Albarran, 'Defining Media Management', *The International Journal on Media Management* 10: 184-186, 2008.

28 L. Küng, 'Does Media Management Matter? Establishing the Scope, Rationale, and Future Research Agenda for the Discipline', *Journal of Media Business Studies* 4 (1): 21-39, 2007.

29 C.B.M. van Riel (red.), *Corporate Communication. Het managen van een reputatie*. (Alphen aan den Rijn, 2001)

30 C.B.M. van Riel (red.), *Corporate Communication. Het managen van een reputatie*. (Alphen aan den Rijn, 2001)

31 C. Fombrun, C. van Riel, 'The Reputational Landscape', *Corporate Reputation Review* 1998, Vol 1, No 1 and 2, 5-13.

32 M.L. Barnett, J.M. Jermier, B.A. Lafferty, 'Corporate Reputation: The Definitional Landscape', *Corporate Reputation Review* 2006, Vol. 9, No. 1, 26-38.

33 J.M.T. Balmer, 'Corporate Identity: What of it, why the confusion, and what's next?', *Corporate Reputation Review* 1998, Vol 1, No 1+2, 183-188. Balmer heeft zich hard gemaakt voor het verduidelijken van veel terminologieën in het vakgebied, getuige de artikelen: 1. 'Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog', en 2. 'Corporate brands: What are they? What of them', in

European Journal of Marketing, respectievelijk 2001, Vol 35, No. 3-4 248-291 en 2003, Vol 37, No 7-8, 972-997.

34 Er is internationaal weinig consensus is over definities van de afzonderlijke communicatiedisciplines. Tijdens het negende International Public Relations Research Symposium werd een paper uitgedeeld onder redactie van B. Steyn getiteld *From Strategy to Corporate Communication Strategy: A Conceptualisation*. Deze paper begint met het behandelen van de definities van Corporate Communication en Public Relations. Deze wijze waarop de behandeling geschiedt, is verwarrend. Een definitie vraagt om een strakke afbakening, welke in het betreffende werk achterwege blijft. De paper is overigens in verkorte versie opgenomen in *Journal of Communication Management* 2003, Vol. 8, No. 2 168-183.

35 G.P. Radford and S.Z. Goldstein, 'The role of research in corporate communication', *Corporate Communications: An international Journal* Vol. 7, No. 4, 2002 252-256.

36 A. Grondstedt, 'Integrated Communications at America's Leading Total Quality Management Corporations', *Public Relations Review* 1996, Vol. 22, No. 1 25-42.

37 S.M. Carter, 'The Interaction of Top Management Group, Stakeholder, and Situational Factors on Certain Reputation Management Activities', *Journal of Management Studies*, 2006, Vol 43, No. 5, 1145-1176.

38 Dat het vaststellen van waar een reputatie uit is opgebouwd nog geen eenvoudige zaak is, wordt aangetoond door Manfred Schwaiger in het artikel 'Components and Parameters of Corporate Reputation – an Empirical Study', *Schmalenbach Business Review* 2004, Vol 56. 46-71.

39 D.W. Supa, L.M. Zoch, 'Maximizing Media Relations Trough a Better Understanding of the Public Relations-Journalist Relationship: A Quantitative Analysis of Changes over the Past 23 Years', *Public Relations Journal* 2009, Vol. 3, No. 4.

40 E.M. Eisenberg, 'Ambiguity as Strategy in Organizational Communication', *Communication Monographs* 1984, Vol. 51, 227-242.

41 G.R. Dowling, 'Journalists' Evaluation of Corporate Reputations', *Corporate Reputation Review* 2004, Vol 7, No. 2, 196-205.

42 C. Gehrels, E. van Venetiën, J. Thevenet e.a., *Managementmodellen voor communicatie*. (Amsterdam, 2003)

43 C. Oliver, 'Strategic Responses to institutional processes', *Academy of Management Review* 1991, Vol. 16, No1, 145-179.

44 Onder *stakeholders* wordt in deze studie het volgende verstaan: een persoon of organisatie die invloed ondervindt (positief of negatief) of zelf invloed kan uitoefenen op een specifieke organisatie, een overheidsbesluit, een nieuw product of een project. Voor ondernemingen zijn *stakeholders* bijvoorbeeld werknemers, politici, milieuorganisaties en omwonenden. Door de invloed die sommige *stakeholders* kunnen uitoefenen is het belangrijk om hiermee rekening te houden.

45 D. King, *Stakeholders and Spin doctors: The politicisation of corporate reputations*. (Magill, 2000)

46 S.A. Einwiller, C.E. Carroll, K. Korn, 'Under What Conditions Do the News Media Influence Corporate Reputation? The Roles of Media Dependency and Need for Orientation', *Corporate Reputation Review* 2010, Vol 12, No. 4, 299-315.

47 <http://www.fd.nl/artikel/16298803/bp-topman-wekt-woede-witte-huis-zeiltocht>.

48 www.guardian.co.uk/business/tony-harward.

49 http://www.volkskrant.nl/buitenland/article1393232.ece/Generaal_McChrystal_bij_Obama.

50 <http://www.duitslandweb.nl/actueel/uitgelicht/2010/8>.

51 D.L. Deephouse, 'Media Reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories', *Journal of Management* 2000, Vol. 26, No. 6, 1091-1112.

52 Een goed voorbeeld hiervan is: C.L. Caywood, *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*. (Boston, 1997)

53 Alle gesprekken met organisatie hierover zijn gevoerd op basis van volledige vertrouwelijkheid en met de toezegging dat de naam van de organisatie in geen enkele publicatie hieromtrent zal worden gebruikt.

54 Hoewel in dit onderzoek de generalistische conclusie wordt gevolgd dat de grote meerderheid van overheden, bedrijven en instellingen zoekt naar een manier om het interne media management te verbeteren, zou het interessant zijn om een ander onderzoek te entameren naar de vraag welke organisaties hun corporate media management beter op

orde hebben dan andere. Het feit dat het antwoord op die vraag nog niet vaststaat, vormde belemmering voor dit onderzoek inzake corporate media governance.

55 E. Schoonman, *Issues management. Anticiperen op de publieke opinie*. (Alphen aan den Rijn, 2003)

56 F. Körver en F. Helmann, *Issues management. Een stappenplan*. (Amsterdam, 2007)

57 C.J. Fombrun en C.B.M. van Riel, *Reputatiemanagement. Hoe succesvolle ondernemingen bouwen aan sterke reputaties*. (Amsterdam, 2004)

58 C.E. Carroll, 'The Relationship between Firms' Media Favorability and Public Esteem', *Public Relations Journal* 2009, Vol. 3, No. 4.

59 In Nederland is de Raad voor de Journalistiek hiervoor in eerste instantie de aangewezen instantie.

60 Een goed voorbeeld hiervan is de lezing die Folkert Jensma, hoofdredacteur van NRC Handelsblad en Hans Laroes, hoofdredacteur van het NOS-Journaal in 2003 uitspraken op het Katholieke Instituut voor Massamedia. Deze lezing werd gepubliceerd onder de titel *Zelfreflectie en zelfkritiek in de media*. (Nijmegen, 2003).

61 F. van Lier, *Macht over Media*. 29.

62 K.M. Eisenhardt, M.E. Graebner, 'Theory building from cases: opportunities and challenges', *The Academy of Management Journal*, 2007, Vol 50, No 1, 25-32.

63 J.E. Grunig, 'Paradigms of global public relations in an age of digitalisation', *Prism* 2009, Vol.6 No.2

64 B. van Ruler, R. de Lange, 'Barriers to communication management in the executive suite', *Public Relations Review* 2003, Vol. 29 145-158

65 U. Claassen, *Handboek Risicomanagement. ERMplus; een praktische toepassing van COSO ERM*. (Deventer, 2009)

66 C.J. Fombrun, 'Corporate Governance', *Corporate Reputation Review* 2006, Vol 8, No. 4, 267-271.

67 O. Hart, 'Corporate Governance: Some Theory and Implications', *The Economic Journal* 1995, Vol. 105, No. 430, 678-689.

68 B. Nooteboom, 'Trust, Opportunism and Governance: A Process

and Control Model', *Organizational Studies* 1996, Vol 17, No. 6, 985-1010.

69 C.Jones, W.S. Hesterly, S.P. Borgatti, 'A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms', *Academy of Management Review*, 1997, Vol. 22, No. 4, 911-945.

70 B. Jessop, 'The Rise of Governance and the Risk of Failure: the Case of Economic Development', *International Social Science Journal* 1998, Vol. 50, 29-45.

71 G. Stoker, 'Governance as theory: five propositions', *International Social Science*, 1998, Vol 50, 17-28.

72 P.A. Gourevitch, J. Shinn, *Political Power and Corporate Control: The New Global Politics of Corporate Governance*. (Princeton, 2005)

73 J. Bossert, *Public Governance. Leidraad voor goed bestuur en management*. (Breukelen, 2003) Oratie, in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Public Governance aan de Universiteit Nyenrode, 13 februari 2003.

74 J. Bossert, *Public Governance. Leidraad voor goed bestuur en management*. (Breukelen, 2003)

75 N.-I. Boer, E. Beekman, *Risicoanalyses. Theorie en praktijk voor professionals in het publieke domein*. (Den Haag, 2008)

76 <http://www.communicatieonline.nl/nieuws/bericht/pr-adviseurs-voor-willem-alexander/>

77 C.B.M. van Riel, F.A.J. van den Bosch, 'Increasing effectiveness of managing strategic issues affecting a firm's reputation', *Corporate Reputation Review* 1998, Vol 1, No. 1+2, 135-140.

78 http://nl.wikipedia.org/wiki/Brent_Spar

79 H. Tielman, *De democratisering van het moreel gezag*, in dagblad Trouw, (Amsterdam, 1996).

80 F. Jensma en H. Laroes, *Zelfreflectie en zelfkritiek in de media*. (Nijmegen 2003)

81 H. Kruyzen, *Managers en de Media. Handboek voor effectieve perscontacten*. (Amsterdam, 2004)

82 H. Kruyzen, *Managers en de Media. Handboek voor effectieve perscontacten*. (Amsterdam, 2004)

83 D. Mc Quail, *Mc Quail's Mass Communication Theory*. (Londen 2010)

84 K.M. Eisenhardt, M. E. Graebner, 'Theory building from cases: opportunities and challenges', *Academy of Management Journal* 2007, Vol. 50, no 1, 25-32.

85 A. Grondstedt, 'Integrated Communications at America's Leading Total Quality Management Corporations', *Public Relations Review* 1996, Vol. 22, No. 1 25-42.

86 R.R. Dolphin, Ying Fan, 'Is Corporate Communications A Strategic Function?', *Management Decision* 2000, Vol. 38, No. 2, 99-106.

87 G. Marion., 'Corporate Communication Managers in Large Firms: New Challenges', *European Management Journal*, 1998, Vol. 16, No. 6 660-671

88 B. van Ruler, R. de Lange, 'Barriers to communication management in the executive suite', *Public Relations Review* 2003, Vol. 29 145-158

89 R. van der Jagd, 'Senior Business Executives See Communication and Reputation as a Crucial Part of their Leadership Role', *Corporate Reputation Review* 2005, Vol. 8, No. 3, 179-186.

90 A. Argenti, J. Forman, *The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business*. (New York 2002)

91 K.J.Roberts, 'Managing Corporate Image in a Dynamic Environment', *Corporate Reputation Review* 1998, Vol 1, No.4, 386-392.

92 C.B.M. van Riel, F.A.J. van den Bosch, 'Increasing effectiveness of managing strategic issues affecting a firm's reputation', *Corporate Reputation Review* 1998, Vol 1, No. 1+2, 135-140.

93 P.A.Gourevitch, J.Shinn, *Political Power and Corporate Control: The New Global Politics of Corporate Governance*. (Princeton, 2005)

94 C.J. Fombrun, C.B.M. van Riel, 'Hoe manage je het meest waardevolle activum van een onderneming: de reputatie? *Tijdschrift voor Strategische Bedrijfscommunicatie* 2006, Jaargang 12, nummer 1, 48-52.

95 T.J. Andersen, 'The Performance Relationship of Effective Risk Management: Exploring the Firm-Specific Investment Rational', *Long Range Planning* 2008, Vol 41 155-176.

96 P.C. Kempen, *Schrijven voor Overheid en Bedrijfsleven: de verschillen. Een handreiking aan opdrachtgevers en tekstschrijvers*. (Den Haag, 2006)

- 97 C. Gehrels, E. van Venetiën, J. Thevenet e.a., *Managementmodellen voor communicatie*. (Amsterdam, 2003)
- 98 S. ten Have e.a., *Het Managementmodellenboek. Zestig ideeën toegankelijk gemaakt*. (Den Haag, 2005)
- 99 M. Martens e.a., *Publiek Management. 65 Modellen*. (z.p. 2002)
- 100 R.S. Kaplan en D.P. Norton, *Op kop met de Balanced Scorecard. Strategie vertaald naar actie*. (Amsterdam/Antwerpen, 1997)
- 101 www.ink.nl, Het INK is een onafhankelijke stichting, in 1991 opgericht op initiatief van het Ministerie van Economische Zaken onder de naam Instituut Nederlandse Kwaliteit. Sinds 2000 is de formele naam INK.
- 102 H. van de Bij, M. Broekhuis en J. Gieskens, *Kwaliteitsmanagement in beweging*. (Deventer, 2004)
- 103 D. Dorr en J. Zuidema, *Werken met het INK-managementmodel*. (Deventer, 2004)
- 104 H. Aardema en A. Korsten, *De staat van de gemeente. Op weg naar een handzame landelijke gemeentemonitor*. (Rapport geschreven op verzoek van de Vereniging van Gemeentesecretarissen)
- 105 M.B. Goodman, 'Corporate Communication: the American Picture', *Corporate Communications: An International Journal* Vol. 5 no. 2, 2000, 69 – 74.
- 106 Zie hiervoor de bijlage getiteld *Integraal overzicht van Vragen en Antwoorden*.
- 107 D.E. Brashers, 'Communication and Uncertainty Management', *Journal of Communication*, 2001, 477-497.
- 108 Zie <http://www.philips.nl/about/company/local/missionvisionvaluesstrategy/index.html>
- 109 Zie http://www.nrc.nl/economie/article2491268.ece/Harde_verwijten_aan_adres_Toyota-baas
- 110 F. Kwakman en J. Burgers, *Professionals & Relatiemanagement. Durven kiezen voor klanten die waarde creëren*. (Den Haag, 2005)
- 111 D. Bernstein, *Company image and reality* (Eastbourne, 1984)
- 112 http://www.nmanet.nl/nederlands/home/Actueel/Nieuws_Persberichten
- 113 W.H. Nijhof, *Alles draait om het imago!* (Houten/Zaventem, 1993)

- 114 H. Kruijzen, *Journalisten bijten niet*. (Zaltbommel, 2007)
- 115 C. Huijskens en D. Isha, *Het Media Handboek*. 24.
- 116 Onder mediamismanagement kan uiteraard veel worden verstaan. Op deze plaats wordt er het volgende mee bedoeld: de situatie dat het management van grote, kapitaalkrachtige organisaties bewust besluit weinig competenties en capaciteit te ontwikkelen en/of vrij te maken voor corporate media management en daarmee de organisatie bewust in de publicitaire waagschaal stelt.
- 117 D. Siegel, *Futurize your enterprize. Business strategy in the age of the E-customer*. (Hoboken, 1999)
- 118 C. Jansen, M. Steehouder, M. Gijsen (red), *Professioneel communiceren. Taal en communicatiegids* (Houten, 2006)
- 119 Zie hiervoor <http://oplagen-dagbladen.nl/>
- 120 www.cebucu.nl.
- 121 E. Boyle, 'Press and publicity management: the Dyson Case', *Corporate Communications* 2004, Vol. 9, No. 3, 209-222
- 122 B. van Ruler e.a., *Communicatiemanagement. In communicatiewetenschappelijk perspectief*. (Amsterdam, 2005)
- 123 C.J. Fombrun en C.B.M. van Riel, *Reputatiemanagement. Hoe succesvolle ondernemingen bouwen aan sterke reputaties*. (Amsterdam 2004)
- 124 F. Schellekens, *Geïntegreerd risicomanagement. De bijdrage van de operational auditor*. (Deventer, 2002)
- 125 D. van Well-Stam e.a., *Risicomanagement voor projecten. De Risman-methode toegepast*. (Utrecht 2003)
- 126 P. Bromiley, 'Testing a causal Model of Corporate Risk Taking and Performance', *Academy of Management Journal* 1991 Vol. 34. No. 1 37-59.
- 127 U. Claassen, *Handboek Risicomanagement. ERMplus; een praktische toepassing van COSO ERM*. (Deventer, 2009)
- 128 D. Larsen, 'Managing Corporate Reputation and Risk', *Corporate Reputation Review* 2005, Vol. 8, No. 2 164-168.
- 129 T.J. Andersen, 'The Performance Relationship of Effective Risk Management: Exploring the Firm-Specific Investment Rational', *Long Range Planning* 2008, Vol 41 155-176.

130 D. van Well-Stam e.a., *Risicomanagement voor projecten. De Risman-methode toegepast*. (Utrecht 2003) 12.

131 Artikel AFM blundert bij toets Zalm in *Het Financieele Dagblad*, 2 maart 2010.

132 J. Bossert, *Public Governance. Leidraad voor goed bestuur en management*. (Breukelen, 2003)

133 F. Schellekens, *Geïntegreerd risicomanagement. De bijdrage van de operational auditor*. (Deventer, 2002)

134 M. Kets de Vries, *The Leadership Mystique – A User's Manual for the Human Enterprise*. (Londen, 2001)

135 A. Zaleznik, *De mystiek van het management: het belang van leiderschap in het bedrijfsleven*. (Utrecht, 1990)

136 M. Kets de Vries, *The Leadership Mystique – A User's Manual for the Human Enterprise*. (Londen, 2001)

137 D. Clutterbuck, S. 'Hirst, Leadership communication: A status report', *Journal of Communication Management* 2002, Vol. 6, No 4, 351-354.

138 J.G. Michel, D.C. Hambrick, 'Diversification Posture and Top Management Team Characteristics', *The Academy of Management Journal* 1992 Vol. 35, No. 1, 9-37.

139 J.E. Dutton, S.E. Jackson, 'Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action', *Academy of Management Review* 1987, Vol 12, No. 1, 76-90.

140 B. in 't Hout, *De media methode. Professioneel optreden in de publiciteit*. (Utrecht, 2002)

141 K.J. Roberts, 'Managing Corporate Image in a Dynamic Environment', *Corporate Reputation Review* 1998, Vol 1, No.4, 386-392.

142 R.S. Kaplan en D.P. Norton, 'The Office of Strategy Management', *Harvard Business Review* 2005, oktober.

143 B. van Ruler e.a, *Communicatiemanagement. In communicatiewetenschappelijk perspectief*. (Amsterdam, 2005)

144 G. Franzen en M. van den Berg, *Strategisch management van merken*. (Alphen aan den Rijn, 2001)

145 P. Strijp en V. de Witte, *Public Branding. Over zin en onzin van merkenbeleid bij de overheid*. (Alphen aan den Rijn – Mechelen, 2003)

- 146 K. Floor en F. van Raaij, *Marketingcommunicatiestrategie*. (Houten, 1995)
- 147 J. Knecht en B. Stoelinga, *Communicatie en mediaplanning. Keuze en inschakeling van media*. (Amsterdam, 1997)
- 148 L. Vroegindeweij, *Handboek Redactie. Het organiseren van publicaties*. (Leusden, 2005)
- 149 S. van den Boom e.a., *Relatiemedia. Praktijkboek voor doelgroepgericht communiceren*. (z.p. 2006)
- 150 C. Gehrels e.a., *Managementverhalen voor Communicatie*. (z.p. 2005)
- 151 P.F. Anthonissen, *In de vuurlinie. Armworstelen met de pers*. (Tielt, 2008)
- 152 J.M.H.J. Hemels, *Massamedia als medespelers. Toegang tot het studieveld van de massacommunicatie*. (Utrecht, 1982)
- 153 R. Jans, *Het schrijven van beleidsadviezen*. (Soest, 2007)
- 154 A. Zanders, *Crisismanagement. Organisaties bij crises en calamiteiten*. (Bussum, 2008)
- 155 H. Kruyzen, *Managers en de Media. Handboek voor effectieve perscontacten*. (Amsterdam, 2004)
- 156 C. Huijskens en D. Isha, *Het Media Handboek. Alles over omgang met de pers*. (Amsterdam, 2006)
- 157 J. de Graaf, S. Steinmetz, *Het mediaboek. Hoe kom je in de media?* (Amsterdam, 2006)
- 158 P. Neijens, E. Smit, M. Moorman, 'Mediastrategie en mediaplanning' in Betteke van Ruler e.a., *Communicatiemanagement. In communicatiewetenschappelijk perspectief*. (Amsterdam, 2005)
- 159 H. Veldman (red), *Strategie en management*. (Groningen/Houten, 2008)
- 160 S. Piët, *Het groot communicatie denkboek*. (z.p. 2005)
- 161 E.E. Chaffee, 'Three Models of Strategy', *Academy of Management Review* 1985, Vol. 10, No 1, 89-98.
- 162 B. Steyn, *From Strategy to Corporate Communication Strategy: A Conceptualisation*. (Bled 2002)
- 163 K. Floor en F. van Raaij, *Marketingcommunicatiestrategie*. (Houten, 1995)

- 164 R.S. Kaplan en D. P. Norton, *Op kop met de Balanced Scorecard. Strategie vertaald naar actie.* (Amsterdam/Antwerpen, 1997)
- 165 G.P.Radford, S.Z. Goldstein, 'The role of research in corporate communication', *Corporate Communications: An international Journal* Vol. 7 – 4, 2002 252-256.
- 166 F. Körver, F. Helmann, *Issues management. Een stappenplan.* (Amsterdam, 2007)
- 167 D. Michaelson, T.L. Griffin, *A New Model for Media Content Analysis.* (2005, Institute for Public Relations)
- 168 F. Körver en F. Helmann, *Issues management. Een stappenplan.* (Amsterdam, 2007)
- 169 E. Schoonman, *Issues management. Anticiperen op de publieke opinie.* (Alphen aan den Rijn – Mechelen, 2003)
- 170 U. Claassen, *Handboek Risicomanagement. ERMplus; een praktische toepassing van COSO ERM.* (Deventer, 2009)
- 171 E. Schoonman, *Issues management. Anticiperen op de publieke opinie.* (Alphen aan den Rijn – Mechelen, 2003)
- 172 J.E. Post, J.J. Griffin, 'Corporate reputation and external affairs management', *Corporate Reputation Review* 1998, Vol 1, No. 1+2, 165-171.
- 173 L.Illia, E. Schmid, I. Fischbach, R. Hangartner, R. Rivola, 'An Issues Management Perspective on Corporate Identity: The Case of a Regulatory Agency', *Corporate Reputation Review* 2004, Vol. 7, No. 1, 10-21.
- 174 J. van Ginneken, 'Issues management, risico's en crises', in B. van Ruler e.a, *Communicatiemanagement. In communicatiewetenschappelijk perspectief.* (Amsterdam, 2005)
- 175 C.B.M. van Riel, *Identiteit en imago. Recente inzichten in corporate communication – theorie en praktijk.* (Den Haag, 2003)
- 176 Wim H. Nijhof, *Alles draait om het imago! Corporate communication, een praktische handleiding.* (Houten/Zaventem, 1993)
- 177 Wim H. Nijhof, *Alles draait om het imago! Corporate communication, een praktische handleiding.* (Houten/Zaventem, 1993)
- 178 NRC Handelsblad, 26 maart 2010.
- 179 A.S. Ihator, 'Communication style in the information age', Cor-

porate Communications: An International Journal 2001, Vol. 6, No. 4, 199-204.

180 D. Bernstein, 'Corporate Communication - The New Kid on the Block?', *Corporate Reputation Review* 199, Vol 2, No. 3, 279-283.

181 Jaap Bloem, Menno van Doorn, Sander Duivestein, *Me the media. Verleden, heden en toekomst van de derde mediarevolutie.* (z.p. 2008)

182 P. Hurme, 'Online PR: emerging organizational practice', *Corporate Communications: An International Journal* 2001, Vol. 6, No. 2 71-75.

183 G. Lawson-Borders, R. Kirk, 'Blogs in Campaign Communication, American Behavioral Scientist', 2005, Vol. 49, No. 4 548-559.

184 D.K. Wright, M. D. Hinson, 'How Blogs and Social Media are Changing, Public Relations and the Way it is Practised', *Public Relations Journal* 2008, Vol. 2, No. 2.

185 D.K. Wright, M. D. Hinson, 'An Updated Look at the Impact of Social Media on Public Relation Practice', *Public Relations Journal* 2009, Vol. 3, No. 2.

186 C. Huijskens en D. Isha, *Het Media Handboek. Alles over omgang met de pers.* (Amsterdam, 2006).

187 J.E. Grunig, 'Paradigms of global public relations in an age of digitalisation', *Prism* 2009, Vol.6 No.2.

188 www.telegraaf.nl.

189 L. Knegt, *Crisismanagement vanuit een Business Continuity perspectief.* (Harderwijk, 2007)

190 D.A. van den Wall Bake e.a., *Zwaar weer. Crisismanagement als mensenwerk.* (z.p. 2005)

191 J. Cals, E. Visser en R. Plomp, *Crisis in de hand. Organiseren onder moeilijke omstandigheden voor grote en kleine bedrijven.* (Culemborg, 2008)

192 K.M. Eisenhardt, 'Making Fast Decisions in High-Velocity Environments', *The Academy of Management Journal* 1989, Vol. 32, No 3, 543-576.

193 A. Zanders, *Crisismanagement. Organisaties bij crises en calamiteiten.* (Bussum, 2008)

194 P.P.M.A.R. Heugens, C.B.M. van Riel, F.A.J. van den Bosch,

‘Reputation Management Capabilities as Decision Rules’, *Journal of Management Studies* 2004, Vol. 41, No. 8, 1349-1377.

195 G. Versailles, ‘Surviving the Ice Storm: The Communication Manager’s Perspective’, *Corporate Reputation Review* 1999, Vo. 2, No. 2, 166-175.

196 R.S. Pritchard, V.F. Filak, ‘Confronting Media Nihilism: How Transparency Builds Meaning During Crises’, *Public Relations Journal*, 2010, Vol 4, No. 1.

197 P. Stamsnijder, *Goed nieuws in kwade tijden. Crisiscommunicatie in de praktijk*. (Den Haag, 2007)

198 D.A. van den Wall Bake e.a., *Zwaar weer. Crisismanagement als mensenwerk*. (z.p. 2005)

199 G. Marion, ‘Corporate Communication Managers in Large Firms: New Challenges’, *European Management Journal*, 1998, Vol. 16, No. 6 660-671.

200 P. Stamsnijder, *Goed nieuws in kwade tijden. Crisiscommunicatie in de praktijk*. (Den Haag, 2007)

201 S. Piët, *Het groot communicatie denkboek*. (z.p. 2005)

202 J. Cals, E. Visser en R. Plomp, *Crisis in de hand. Organiseren onder moeilijke omstandigheden voor grote en kleine bedrijven*. (Culemborg, 2008)

203 C.J. Fombrun, C.B.M. van Riel, *Reputatiemanagement. Hoe succesvolle ondernemingen bouwen aan sterke reputaties*. (Amsterdam 2004)

204 R. van Tulder, A. van der Zwart, *Reputaties op het spel. Maatschappelijk verantwoord ondernemen in een onderhandelingsamenleving*. (Utrecht, 2005)

205 P. Block, *Rentmeesterschap. Dienstverlening verkiezen boven eigenbelang*. (z.p. 1993)

BRONNEN

- Aardema H. en Korsten A., *De staat van de gemeente. Op weg naar een handzame landelijke gemeentemonitor*.
- Albarran A.B., 'Defining Media Management', *The International Journal on Media Management* 10: 184-186, 2008.
- Andersen T.J., 'The Performance Relationship of Effective Risk Management: Exploring the Firm-Specific Investment Rational', *Long Range Planning* 2008, Vol 41 155-176.
- Anthonissen P.F., *In de vuurlinie. Armworstelen met de pers*. (Tielt, 2008)
- Argenti A., Forman J., *The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business*. (New York 2002)
- Balmer J.M.T., 'Corporate brands: What are they? What of them', *European Journal of Marketing* 2003, Vol 37, No 7-8, 972-997.
- Balmer J.M.T., 'Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog,' *European Journal of Marketing* 2001, Vol 35, No. 3-4 248-291.
- Balmer J.M.T., 'Corporate identity: What of it, why the confusion, and what's next?', *Corporate Reputation Review* 1998, Vol 1, No 1+2, 183-188.
- Barnett M.L., Jermier J.M., Lafferty B.A., 'Corporate Reputation: The Definitional Landscape', *Corporate Reputation Review* 2006, Vol. 9, No. 1, 26-38.
- Bernstein D., *Company image and reality* (Eastbourne, 1984)
- Bernstein D., 'Corporate Communication - The New Kid on the Block?', *Corporate Reputation Review* 1999, Vol 2, No. 3, 279-283.
- Bij H. van de, Broekhuis M. en Gieskens J., *Kwaliteitsmanagement in beweging*. (Deventer, 2004)
- Block P., *Rentmeesterschap. Dienstverlening verkiezen boven eigenbelang*. (z.p. 1993)
- Bloem J., Doorn M. van, Duivestein S., *Me the media. Verleden, heden en toekomst van de derde mediarevolutie*. (z.p. 2008)

- Boeijs H., Hart H. 't en Hox J. (red.), *Onderzoeksmethoden*. (Amsterdam, 2009)
- Boer C. de, Brennecke S., *Media en publiek. Theorieën over media-impact*. (Amsterdam, 2003).
- Boer N.-I., Beekman E., *Risicoanalyses. Theorie en praktijk voor professionals in het publieke domein*. (Den Haag, 2008)
- Boom S. van den e.a., *Relatiemedia. Praktijkboek voor doelgroepgericht communiceren*. (z.p. 2006)
- Bossert J., *Public Governance. Leidraad voor goed bestuur en management*. (Breukelen, 2003)
- Boyle E., 'Press and publicity management: the Dyson Case', *Corporate Communications* 2004, Vol. 9, No. 3, 209-222
- Brashers D.E., 'Communication and Uncertainty Management', *Journal of Communication* 2001, 477-497.
- Bromiley P., 'Testing a causal Model of Corporate Risk Taking and Performance', *Academy of Management Journal* 1991 Vol. 34. No. 1 37-59.
- Cals J., Visser E. en Plomp R., *Crisis in de hand. Organiseren onder moeilijke omstandigheden voor grote en kleine bedrijven*. (Culemborg, 2008)
- Carroll C.E., McCombs M., 'Agenda-setting Effects of Business News on the Public's Images and Opinions about Major Corporations', *Corporate Reputation Review* 2003, Vol. 6, No. 1 36-46.
- Carroll C.E., 'The Relationship between Firms' Media Favorability and Public Esteem', *Public Relations Journal* 2009, Vol. 3, No. 4.
- Carter S.M., 'The Interaction of Top Management Group, Stakeholder, and Situational Factors on Certain Reputation Management Activities', *Journal of Management Studies* 2006, Vol 43, No. 5, 1145-1176.
- Caywood C.L., *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*. (Boston, 1997)
- Chaffee E.E., Three Models of Strategy, *Academy of Management Review* 1985, Vol. 10, No 1, 89-98.
- Claassen U., *Handboek Risicomanagement. ERMplus; een praktische toepassing van COSO ERM*. (Deventer, 2009)

- Clutterbuck D., Hirst S., 'Leadership communication: A status report', *Journal of Communication Management* 2002, Vol. 6, No 4, 351-354.
- Cronbach L.J. and Meehl P.E., 'Construct Validity in Psychological tests', *Psychological Bulletin* 1955 Vol. 52 – No. 1, 281 – 302.
- Davies G., Miles L., 'Reputation Management: Theory versus Practice', *Corporate Reputation Management* 1998, Vol. 2, No. 1, 16-27.
- Deephouse D.L., 'Media Reputation as a Strategic Resource,: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories', *Journal of Management* 2000, Vol. 26, No.6, 1091-1112.
- Dolphin R.R., Ying Fan, 'Is Corporate Communications A Strategic Function?', *Management Decision* 2000, Vol. 38, No. 2, 99-106.
- Dorr D. en Zuidema J., *Werken met het INK-managementmodel*. (Deventer, 2004)
- Dowling G.R., 'Journalists' Evaluation of Corporate Reputations', *Corporate Reputation Review* 2004, Vol 7, No. 2, 196-205.
- Dutton J.E., Jackson S.E., 'Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action', *Academy of Management Review* 1987, Vol 12, No. 1, 76-90.
- Einwiller S.A., Carroll C.E., Korn K., 'Under What Conditions Do the News Media Influence Corporate Reputation? The Roles of Media Dependency and Need for Orientation', *Corporate Reputation Review* 2010, Vol 12, No. 4, 299-315.
- Eisenberg E.M., 'Ambiguity as Strategy in Organizational Communication', *Communication Monographs* 1984, Vol. 51, 227-242.
- Eisenhardt K.M., Graebner M.E., 'Theory building from cases: opportunities and challenges', *The Academy of Management Journal* 2007, Vol 50, No 1, 25-32.
- Floor K. en Raaij F. van, *Marketingcommunicatiestrategie*. (Houten, 1995)
- Fombrun C., Riel C. van, 'The Reputational Landscape', *Corporate Reputation Review* 1998, Vol 1, No 1 and 2, 5-13.
- Fombrun C.J., 'Corporate Governance', *Corporate Reputation Review* 2006, Vol 8, No. 4, 267-271.
- Fombrun C.J., Riel C.B.M. van, 'Hoe manage je het meest waardevolle activum van een onderneming: de reputatie?', *Tijdschrift voor Strategische Bedrijfscommunicatie* 2006, Jaargang 12, nummer 1, 48-52.

- Fombrun C.J., Riel C.B.M. van, *Reputatiemanagement. Hoe succesvolle ondernemingen bouwen aan sterke reputaties*. (Amsterdam, 2004);
- Franzen G. en Berg M. van den, *Strategisch management van merken*. (Alphen aan den Rijn, 2001)
- Gehrels C. e.a., *Managementverhalen voor Communicatie*. (z.p. 2005)
- Gehrels C., Venetiën E. van, Thevenet J. e.a., *Managementmodellen voor communicatie*. (Amsterdam, 2003)
- Ginneken J. van, 'Issues management, risico's en crises', in B. van Ruler e.a., *Communicatiemanagement. In communicatiewetenschappelijk perspectief*. (Amsterdam, 2005)
- Goodman M.B., 'Corporate Communication: the American Picture', *Corporate Communications: An International Journal* 2000, Vol. 5 no. 2, 69 – 74.
- Gourevitch P.A., Shinn J., *Political Power and Corporate Control: The New Global Politics of Corporate Governance*. (Princeton, 2005)
- Graaf J. de, Steinmetz S., *Het mediaboek. Hoe kom je in de media?* (Amsterdam, 2006)
- Grondstedt A., 'Integrated Communications at America's Leading Total Quality Management Corporations', *Public Relations Review* 1996, Vol. 22, No. 1 25-42.
- Grunig J.E., 'Paradigms of global public relations in an age of digitalisation', *Prism* 2009, Vol.6 No.2
- Hart O., 'Corporate Governance: Some Theory and Implications', *The Economic Journal* 1995, Vol. 105, No. 430, 678-689.
- Have S. ten e.a., *Het Managementmodellenboek. Zestig ideeën toegankelijk gemaakt*. (Den Haag, 2005)
- Hemels J.M.H.J., *Massamedia als medespelers. Toegang tot het studieveld van de massacommunicatie*. (Utrecht, 1982)
- Heugens P.P.M.A.R., Riel C.B.M. van, Bosch F.A.J. van den, 'Reputation Management Capabilities as Decision Rules', *Journal of Management Studies* 2004, Vol. 41, No. 8, 1349-1377.
- Hitchins J., 'Managing the news for corporate advantage', *Corporate Communications: An International Journal* 1997, Vol. 2, No. 3, 95-100.

- Hout B. in 't, *De media methode. Professioneel optreden in de publiciteit*. (Utrecht, 2002)
- Huijskens C. en Isha D., *Het Media Handboek. Alles over omgang met de pers*. (Amsterdam, 2006).
- Hurme P., 'Online PR: emerging organizational practice', *Corporate Communications: An International Journal* 2001, Vol. 6, No. 2 71-75.
- Ihator A.S., 'Communication style in the information age', *Corporate Communications: An International Journal* 2001, Vol. 6, No. 4, 199-204.
- Illia L., Schmid E., Fischbach I., Hangartner R., Rivola R., 'An Issues Management Perspective on Corporate Identity: The Case of a Regulatory Agency', *Corporate Reputation Review* 2004, Vol. 7, No. 1, 10-21.
- Jagd R. van der, 'Senior Business Executives See Communication and Reputation as a Crucial Part of their Leadership Role', *Corporate Reputation Review* 2005, Vol. 8, No. 3, 179-186.
- Jans R., *Het schrijven van beleidsadviezen*. (Soest, 2007)
- Jansen C., Steehouder M., Gijsen M. (red), *Professioneel communiceren. Taal en communicatiegids* (Houten, 2006)
- Jensma F., Laroes H., *Zelfreflectie en zelfkritiek in de media*. (Nijmegen, 2003).
- Jessop B., 'The Rise of Governance and the Risk of Failure: the Case of Economic Development', *International Social Science Journal* 1998, Vol. 50, 29-45.
- Jones C., Hesterly W.S., Borgatti S.P., 'A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms', *Academy of Management Review*, 1997, Vol. 22, No. 4, 911-945.
- Kaplan R.S. en Norton D. P., *Op kop met de Balanced Scorecard. Strategie vertaald naar actie*. (Amsterdam/Antwerpen, 1997)
- Kaplan R.S. en Norton D.P., 'The Office of Strategy Management', *Harvard Business Review* 2005, oktober.
- Kempen P.C., *Schrijven voor Overheid en Bedrijfsleven: de verschillen. Een handreiking aan opdrachtgevers en tekstschrijvers*. (Den Haag, 2006)
- Kets de Vries M., *The Leadership Mystique – A User's Manual for the Human Enterprise*. (Londen, 2001)

- Khan A.W., *Media and Good Governance*. (Paris, 2005)
- King D., *Stakeholders and Spin doctors: The politicisation of corporate reputations*. (Magill, 2000)
- Knecht J. en Stoelinga B., *Communicatie en mediaplanning. Keuze en inschakeling van media*. (Amsterdam, 1997)
- Knegtel L., *Crisismanagement vanuit een Business Continuity perspectief*. (Harderwijk, 2007)
- Körver F., Helmann F., *Issues management. Een stappenplan*. (Amsterdam, 2007)
- Kruyzen H., *Journalisten bijten niet*. (Zaltbommel, 2007)
- Kruyzen H., *Managers en de Media. Handboek voor effectieve perscontacten*. (Amsterdam, 2004)
- Küng L., 'Does Media Management Matter? Establishing the Scope, Rationale, and Future Research Agenda for the Discipline', *Journal of Media Business Studies* 4 (1): 21-39, 2007.
- Kwakman F. en Burgers J., *Professionals & Relatiemanagement. Durven kiezen voor klanten die waarde creëren*. (Den Haag, 2005)
- Larsen D., 'Managing Corporate Reputation and Risk', *Corporate Reputation Review* 2005, Vol. 8, No. 2 164-168.
- Lawson-Borders G., Kirk R., 'Blogs in Campaign Communication', *American Behavioral Scientist* 2005, Vol. 49, No. 4 548-559.
- Lier F. van, *Macht over Media. Effectieve contacten met pers, radio en televisie*. (Amsterdam/Brussel, 1991)
- Lurati F., 'The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business', *Corporate Reputation Review* 2004, Vol. 7, No. 1, 96-98.
- Marion G., 'Corporate Communication Managers in Large Firms: New Challenges', *European Management Journal*, 1998, Vol. 16, No. 6 660-671.
- Martens M. e.a., *Publiek Management. 65 Modellen*. (z.p. 2002)
- Mc Quail D., *Mc Quail's Mass Communication Theory*. (Londen 2010)
- Michaelson D., Griffin T.L., *A New Model for Media Content Analysis*. (2005, Institute for Public Relations)
- Michel J.G., Hambrick D.C., 'Diversification Posture and Top Man-

- agement Team Characteristics', *The Academy of Management Journal* 1992 Vol. 35, No. 1, 9-37.
- Mulder A., *Over Mediatheorie. Taal, beeld, geluid, gedrag*. (Rotterdam, 2004)
 - Neijens P., Smit E., Moorman M., 'Mediastrategie en mediaplanning' in: B. van Ruler e.a., *Communicatiemanagement. In communicatiewetenschappelijk perspectief*. (Amsterdam, 2005)
 - Nijhof Wim H., *Alles draait om het imago! Corporate communication, een praktische handleiding*. (Houten/Zaventem, 1993)
 - Nooteboom B., Trust, 'Opportunism and Governance: A Process and Control Model', *Organizational Studies* 1996, Vol 17, No. 6, 985-1010.
 - Oliver C., 'Strategic Responses to institutional processes', *Academy of Management Review* 1991, Vol. 16, No1, 145-179.
 - Piët S., *Het groot communicatie denkboek*. (z.p. 2005)
 - Post J.E., Griffin J.J., 'Corporate reputation and external affairs management', *Corporate Reputation Review* 1998, Vol 1, No. 1+2, 165-171.
 - Pritchard R.S., Filak V.F., 'Confronting Media Nihilism: How Transparency Builds Meaning During Crises', *Public Relations Journal* 2010, Vol 4, No. 1.
 - Radford G.P. and Goldstein S.Z., 'The role of research in corporate communication', *Corporate Communications: An international Journal* Vol. 7, No. 4, 2002 252-256.
 - Riel C.B.M. van (red), *Corporate Communication. Het managen van een reputatie*. (Alphen aan den Rijn, 2001);
 - Riel C.B.M. van, Bosch F.A.J. van den, 'Increasing effectiveness of managing strategic issues affecting a firm's reputation', *Corporate Reputation Review* 1998, Vol 1, No. 1+2, 135-140.
 - Riel C.B.M. van, *Identiteit en imago. Recente inzichten in corporate communication – theorie en praktijk*. (Den Haag, 2003)
 - Roberts K.J., 'Managing Corporate Image in a Dynamic Environment', *Corporate Reputation Review* 1998, Vol 1, No.4, 386-392.
 - Ruler B. van e.a., *Communicatiemanagement. In communicatiewetenschappelijk perspectief*. (Amsterdam, 2005)

- Ruler B. van, Lange R. de, 'Barriers to communication management in the executive suite', *Public Relations Review* 2003, Vol. 29 145-158
- Schellekens F., *Geïntegreerd risicomanagement. De bijdrage van de operational auditor.* (Deventer, 2002)
- Schoonman E., *Issues management. Anticiperen op de publieke opinie.* (Alphen aan den Rijn, 2003)
- Schwaiger Manfred, 'Components and Parameters of Corporate Reputation - an Empirical Study', *Schmalenbach Business Review* 2004, Vol 56. 46-71.
- Siegel D., *Futurize your enterprize. Business strategy in the age of the E-customer.* (Hoboken, 1999)
- Simons S., *Help! De Pers belt! Een praktische handleiding voor het omgaan met journalisten.* (Amsterdam, 2002).
- Stamsnijder P., *Goed nieuws in kwade tijden. Crisiscommunicatie in de praktijk.* (Den Haag, 2007).
- Steyn B., 'From Strategy to Corporate Communication Strategy: A Conceptualisation'. in verkorte versie opgenomen in *Journal of Communication Management* 2003, Vol. 8, No. 2 168-183.
- Steyn B., *From Strategy to Corporate Communication Strategy: A Conceptualisation.* (Bled 2002)
- Stoker G., 'Governance as theory: five propositions', *International Social Science*, 1998, Vol 50, 17-28.
- Strijp P. en Witte V. de, *Public Branding. Over zin en onzin van merkenbeleid bij de overheid.* (Alphen aan den Rijn – Mechelen, 2003)
- Supa D.W., Zoch L.M., 'Maximizing Media Relations Trough a Better Understanding of the Public Relations-Journalist Relationship: A Quantitative Analysis of Changes Over the Past 23 Years', *Public Relations Journal* 2009, Vol. 3, No. 4.
- Swanborn P.G., *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek.* (Meppel/Amsterdam, 1987)
- Theus K.T., 'Organizations and the Media. Structures of Miscommunication', *Management Communication Quarterly* 1993, Vol. 7, no. 1, 67-94.
- Tielman Henk, *De democratisering van het moreel gezag, in dagblad Trouw*, (Amsterdam, 1996).

- Tulder R. van, Zwart A. van der, *Reputaties op het spel. Maatschappelijk verantwoord ondernemen in een onderhandelingsamenleving.* (Utrecht, 2005)
 - Veldman H. (red), *Strategie en management.* (Groningen/Houten, 2008)
 - Versailles G., 'Surviving the Ice Storm: The Communication Manager's Perspective', *Corporate Reputation Review* 1999, Vo. 2, No. 2, 166-175.
- Vroegindewij L., *Handboek Redactie. Het organiseren van publicaties.* (Leusden, 2005)
- Wall Bake D.A. van den e.a., *Zwaar weer. Crisismanagement als mensenwerk.* (z.p. 2005)
- Well-Stam D. van e.a., *Risicomanagement voor projecten. De Risicomethode toegepast.* (Utrecht 2003)
- Wright D.K., Hinson M. D., 'An Updated Look at the Impact of Social Media on Public Relation Practice', *Public Relations Journal* 2009, Vol. 3, No. 2.
 - Wright D.K., Hinson M. D., 'How Blogs and Social Media are Changing, Public Relations and the Way it is Practised', *Public Relations Journal* 2008, Vol. 2, No. 2.
 - Yates J. en Orlikowski W.J., 'Genres of Organizational Communication: A. Structural Approach to Studying Communication and Media', *The Academy of Management Review* 1992, Vol 17, No. 2, 299-326.
 - Zaleznik A., *De mystiek van het management: het belang van leiderschap in het bedrijfsleven.* (Utrecht, 1990)
 - Zanders A., *Crisismanagement. Organisaties bij crises en calamiteiten.* (Bussum, 2008)

Thesis summary

Corporate Media Governance

The communication society has grown to be all-encompassing. There are no boundaries to media coverage anymore. News presents itself in many forms and at any time. Traditionally, the media business has always been a non-stop business, but nowadays journalists are on top of events more than ever. The media does not just follow the news, they create it. Events, persons, companies, governments are all consistently put under a magnifying glass. Media pressure is enormous and it is here to stay. This is not apparent every day at the same time and place, but it is ever imminent.

According to an often-heard argument – the media can make or break a reputation. This being said, it seems to be essential for companies, governments and institutions to pay specific attention to corporate media management in their daily operations. However, this thesis shows that companies, governments and institutions often neglect to pay adequate attention to corporate media management. Despite the fact that the communication society has expanded enormously, companies, governments and institutions have not always advanced as far as their corporate media management is concerned.

It turns out that it is barely professionally organized or not at all. This is primarily due to the complexity of the corporate media process and corporate media management and the scope of a possible media impact. Corporate media management is a multi-disciplinary field that ranges from positioning issues to risk management and crisis management. And then there are numerous other operational issues and communication disciplines involved. Due to the complexity that this imposes it is a challenging topic for officials in organizations to handle. In other words, they have difficulty overseeing the work field and the consequences of their actions.

This thesis argues that corporate media management should be an

integral part of operations in companies, governments and institutions. This would lift corporate media management to the level of organizational management; also referred to as 'governance'. This would entail that within corporate governance and public administration it would become a unit that requires specific attention and would be embedded and established throughout the organization. The operational aspect regarding media communication in this thesis, within the scope of the total operations of an organization, is referred to as corporate media governance. The question that now arises is: how do you set up corporate media governance and corporate media management in such a way that organizations are able to strengthen their grip on the corporate media process in order to improve the output of their corporate media communication?

In order to be able to answer this question, research was conducted into a method or tool that could guide organizations through the complex media process and strengthen their grip on the media communication. The ultimate purpose for a method or tool that allows organizations to specifically work on professionalizing their corporate media governance and corporate media management would be to increase the results of their corporate media effort and achieve prior-set organizational goals. The two actual questions of the problem that needed to be answered in view of the research into corporate media governance and corporate media management are therefore: *Is it possible, in light of the fact that companies, governments and institutions have a problem communicating with the media, to develop a method or tool with which they can define their corporate media governance and professionalize their corporate media management in order to strengthen their grip on communicating with the media in an effort to improve the outcome of their corporate media contacts? And if so, which form should that method or tool take and how should it be applied in order to achieve the anticipated goal?*

In order to answer these questions, research has been conducted along the lines of the regulative cycle. The scientific paradigm that was applied comes closest to the empirical-analytical approach, although the search for nomothetic knowledge was not the focus, but rather the goal was to aim for solutions for a defined problem that would work in daily practice. In addition to the empiric-analytical approach, this research

was also defined by aspects of the interpretative science paradigm, such that an attempt was made to get to the bottom of the matter – including conducting depth interviews – by in some way viewing it through the eyes of the persons studied. The set up of the research itself is based on three different approaches, i.e.: observations, literature research and depth interviews.

The research for a method or tool that organizations can use to define their corporate media governance and professionalize their corporate media management in order to get more grip on their communication with the media, ultimately resulted in a Corporate Media Scorecard which consists of nineteen chapters. Eighteen of those chapters produce a score that collectively result in a weighted total score. The first chapter does not produce a score as it consists of questions that focus on actual organizational data. The Corporate Media Scorecard was ultimately broken down into the following chapters:

1. Organizational data
2. Corporate Media Position
3. Corporate Media Experiences
4. Corporate Media Competences
5. Corporate Media Scope
6. Corporate Media Risk Profile
7. Corporate Media Risk Management
8. Corporate Media Management
9. Corporate Media Planning
10. Corporate Media Goals
11. Corporate Media Policy
12. Corporate Media Strategy
13. Corporate Media Budget
14. Corporate Media Issues Management
15. Corporate Media Tools
16. Corporate Media E-management
17. Corporate Media Crisis Management
18. Corporate Media Evaluations
19. Pro active Corporate Media Management

The Corporate Media Scorecard displays the total picture of an organization in relation to their corporate media governance and corporate media management by means of a Corporate Media Report, which is compiled after a scorecard has been filled in. The nineteen separate chapters also clearly display the sub-subjects. This makes it easy to translate it to various organizational entities and to different levels of responsibility. The Corporate Media Scorecard is the foundation upon which the structure of corporate media governance is built. The corporate media governance model consists of six components, i.e.: define, steer, control, supervise, account for and evaluate. Corporate media management based on the governance structure is controlled by a policy that is predefined, it requires a guiding instrument, the actions by those involved must be managed and they must justify their actions. All of which must result in officers and organizations making responsible decisions concerning corporate media communication, which will help improve the outcome of contact with the media.

STELLINGEN

- 1 Het corporate mediaproces is een complex, multidisciplinair geheel met een groot aantal interdependente dimensies die moeilijk of niet te managen zijn, maar waarop men zich wel kan voorbereiden.
- 2 Corporate media governance dient een integraal onderdeel te zijn van elke bedrijfsvoering.
- 3 Adequaat corporate media management vraagt om een handleiding of instrument aan de hand waarvan functionarissen door het complexe corporate mediaproces kunnen worden geloodst.
- 4 De Corporate Media Scorecard kan het instrumentele fundament zijn waarop de structuur van corporate media governance rust en waarop aan corporate media management uitvoering wordt gegeven.
- 5 Casuïstiek is een interessante manier van bestuderen, maar voor een wetenschap met een sociaal-maatschappelijke achtergrond, echter zonder theoretisch-wetenschappelijk kader, niet altijd even waardevol.
- 6 Corporate communicatie dient een onderdeel te zijn van organisatiecommunicatie en niet andersom.
- 7 De digotomie van corporate communicatie en marketingcommunicatie onder de paraplu van organisatiecommunicatie bevordert budgettaire divergentie, helderheid en budgettaire en operationele functionaliteit.
- 8 Veel communicatiemanagers zijn geen communicatieprofessionals met een gedegen communicatieopleiding; dit is een van de redenen voor het feit dat zij vaak onvoldoende in staat zijn om het complexe, multidisciplinaire werkveld te overzien.

- 9 Bedrijven, overheden en instellingen moeten veel aandacht besteden aan de input van het corporate media management nu de mediadruk zo groot is geworden.
- 10 Het vakgebied van reputatiemanagement zal onvolledig blijven zonder adequate aandacht voor corporate media governance en corporate media management.
- 11 Onder invloed van de opkomst van de moderne communicatiemaatschappij en de kwetsbaarheid die daarmee is opgekomen voor organisaties en bestuurders, heeft corporate communicatie een strategische sleutelrol in elke zichzelf respecterende organisatie verworven.
- 12 Als corporate communication wordt verward met organizational communication en als corporate communicatie vervolgens wordt vertaald in corporate communication terwijl dit organizational communication zou moeten zijn, dan is dit te vergelijken met de vertaling van Sinterklaas in Santa Claus.

CURRICULUM VITAE

Peter Kempen is in 1960 geboren te Rotterdam. Na de middelbare school vervulde hij de militaire dienstplicht en ging daarna studeren in Leiden: Studierichting geschiedenis, afstudeervariant sociale en economische geschiedenis. Zijn afstudeerscriptie was getiteld: *Eigenlijke geestesuiting van de samenleving? De ondergang van Het Vrije Volk tegen het licht van de maatschappelijke ontwikkelingen na 1945*. Bij Royal Dutch Shell vervulde hij onder meer de functie Manager Public Affairs. Hierin was hij verantwoordelijk voor corporate communicatie, issues management, universitaire contacten en publieksvoorlichting; Bij de Postbank (ING Groep) vervulde hij de functie Hoofd Externe Betrekkingen. In deze functie was hij verantwoordelijk voor corporate communicatie en consumentencommunicatie. Na deze dienstbetrekkingen werd hij directeur/eigenaar van Amplitude Beheer en de werkmaatschappijen Writers Academy en Corporate Authority. De activiteiten onder Amplitude Beheer zijn te scharen onder advisering op het terrein van issues- en relatiemanagement en strategische positionering. In dit verband publiceerde hij de volgende boeken en whitepapers: *Corporate Authority*; *Schrijven voor Overheid en Bedrijfsleven. De verschillen*; *Speechschrijven. Oog voor verschillen, gevoel voor verhoudingen*. Verder verzorgde en begeleidde hij als hoofdredacteur publicaties voor vele opdrachtgevers, waaronder voor Deloitte: *Publieke Zaken*; *Venster op Wonen en Ruimte*; *Onderwijsinstellingen*; *Zorginstellingen*. Voor de gemeente Den Haag, *Duurzaam Den Haag*. Voor de gemeente Rotterdam: *Mediscoop*. Voor Syn- tens: *Technovum* en *Innovactief*; Voor Rijkswaterstaat: *Beheer in Beeld*. Daarnaast schreef hij een groot aantal artikelen voor uiteenlopende bedrijfsjournalistieke producties.

Nevenactiviteiten waren en zijn onder meer: lid van een politieke partij, bestuurslid van een ondernemerssociëteit, commissaris van een internationale handelmaatschappij. Zijn levensmotto is: Geïnspireerd om te inspireren!

